





V.V. ZHIRINOVSKY  
**University  
of World  
Civilizations**

# **MODERN TRENDS IN MANAGEMENT AND ECONOMICS IN RUSSIA AND THE WORLD: THE CIVILIZATIONAL ASPECT**

*Materials of the IV All-Russian Scientific and Practical  
Conference with International Participation  
(February 21, 2023)*

Moscow  
Publishing house UWC  
2023



**Университет  
Мировых  
Цивилизаций**  
ИМЕНИ В.В. ЖИРИНОВСКОГО

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И МИРЕ: ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ**

*Материалы IV Всероссийской научно-практической  
конференции с международным участием  
(21 февраля 2023 года)*

Москва  
Издательский дом «УМЦ»  
2023

УДК 339.9(075.8)  
ББК 65.5  
С 56

**С 56 Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (21 февраля 2023 года).** — Москва: Издательский дом «УМЦ», 2023. — 252 с.

ISBN 978-5-6048971-2-6

В сборник вошли научные статьи IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект». Работы отечественных и зарубежных ученых, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов посвящены анализу и развитию современных тенденций управления и экономики в России и в мире, а так же междивизиционному взаимодействию в области права и социально-гуманитарных наук.

Издание адресовано научным работникам, преподавателям, аспирантам, магистрантам и студентам высших учебных заведений.

The collection includes scientific articles of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation «Modern trends in management and economics in Russia and the world: the civilizational aspect». The works of domestic and foreign scientists, teachers, postgraduates, undergraduates and students are devoted to the analysis and development of modern trends in management and economics in Russia and in the world, as well as intercivilizational interaction in the field of law and socio-humanities.

The publication is addressed to researchers, teachers, postgraduates, undergraduates and students of higher educational institutions

УДК 339.9(075.8)  
ББК 65.5

*Материалы публикуются в авторской редакции. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за подбор и точность приведенных фактов, цитат, собственных имен, статистических данных и прочих сведений.*

*The materials are being published in the author's edition. The authors of the published materials bear responsibility for the selection and accuracy of the presented facts, quotations, proper names, statistical data and other information.*

ISBN 978-5-6048971-2-6

© Коллектив авторов, 2023

© АНО ВО «УМЦ», 2023

## Содержание

<b>Байбакова А.Ю.</b> программно-целевого метода в государственном регулировании сферы здравоохранения Пензенской области .....	9
<b>Vaybakova A.Y.</b> Analysis of the application of the program-target method in state regulation of the healthcare sector of the Penza region ....	9
<b>Балакина Э.В.</b> Имитационное моделирование сельскохозяйственной деятельности на примере сбора урожая в условиях санкций.....	16
<b>Balakina E.V.</b> Simulation of agricultural activities on the ex-ample of the harvest in the conditions of sanctions .....	16
<b>Бессуднова А.А., Сидорова М.К., Истратий А.Ю.</b> Стратегии управления изменениями в организации.....	25
<b>Bessudnova A.A., Sidorova M.K., Istratiy A.Y.</b> Change management strategies in the organization .....	25
<b>Дедушева Л.А., Гирс Д.С.</b> Асимметрия восприятия прибыли и убытков. Почему даже при хороших условиях сделки, большинство предпринимателей отказывается от рисков? .....	34
<b>Dedusheva L.A., Girs D.S.</b> Asymmetry in the perception of profit and loss. Why even with good deal conditions, most entrepreneurs refuse to take risks? .....	34
<b>Тимощук А.С., Гофман А.А.</b> Тенденции цивилизационного развития экономики России и мира .....	42
<b>Timoshchuk A.S., Gofman A.A.</b> Trends in the civilizational development of the economy of Russia and the world.....	42
<b>Дедушева Л.А., Калмыкова А.Д.</b> Оценка кадрового потенциала в современных экономических условиях в РФ .....	56
<b>Dedusheva L.A., Kalmykova A.D.</b> Assessment of human resources potential in modern economic conditions in the Russian Federation.....	56

<b>Евлоева А.Х.</b>	
Инвестиционная деятельность домашних хозяйств в мировой экономической практике на современном этапе.....	79
<b>Evloeva A.Kh.</b>	
Investment activity of households in the world economic practice at the present stage.....	79
<b>Прибылов М.Е., Жураховский А.С.</b>	
Анализ стратегий выживания бизнеса в период пандемии и санкционного давления.....	87
<b>Pribylov M.E., Zhurakhovsky A.S.</b>	
Analysis of business survival strategies during the pandemic and sanctions pressure .....	87
<b>Истратий А.Ю., Воробьева Е.Д., Скорохватова Д.С., Михеев Д.С.</b>	
Роль лидера в повышении эффективности управления организацией .....	99
<b>Istratiy A.Yu., Vorobeva E.D., Skorohvatova D.S., Mikheev D.S.</b>	
The importance of a leader in managing an organization.....	99
<b>Ищенко М.М., Митяев Д.С.</b>	
Современные методы исследования и управления организационными конфликтами .....	106
<b>Ishchenko M.M., Mityaev D.S.</b>	
Modern methods of research and management of organizational conflicts .....	106
<b>Ищенко М.М.</b>	
Трансформация моделей организационного управления.....	116
<b>Ishchenko M.M.</b>	
Transformation of organizational management models .....	116
<b>Калинина В.С.</b>	
Анализ трудовой занятости населения Российской Федерации в автотранспортной отрасли .....	125
<b>Kalinina V.S.</b>	
Analysis of employment of the population of the Russian Federation in the motor transport industry .....	125
<b>Косьянова А.А.</b>	
Влияние пандемии Covid-19 на финансовые показатели отчетности российских компаний .....	138
<b>Kosyanova A.A.</b>	
Public administration of the construction industry: areas of support during the COVID-19 pandemic .....	138

<b>Литовчак А.А.</b>	
Треугольник международной полярности .....	151
<b>Litovchak A.A.</b>	
Triangle of international polarity .....	151
<b>Мельников А.С.</b>	
Управления запасами в цепях поставок: от теории к стратегии .....	158
<b>Melnikov A.S.</b>	
Inventory management in supply chains: from theory to strategy .....	158
<b>Рожкин А.В., Ванюшина А.А.</b>	
Тенденции рынка труда в условиях экономического санкционного давления в современной России. Взгляд молодежи на перспективы учебы и трудоустройство. Трудоустройство предпенсионеров, в частности инженерно-технических работников .....	165
<b>Rozhkin A.V., Vanyushina A.A.</b>	
Labor market trends in the context of economic sanctions pressure in modern Russia. The view of young people on the prospects of study and employment. Employment of pre-retirees, in particular engineering and technical workers .....	165
<b>Сайфетдинова А.Р.</b>	
Государственные программы развития образования в регионах на примере Пензенской области .....	180
<b>Sayfedinova A.R.</b>	
State programs for the development of education in the regions on the example of the Penza region.....	180
<b>Семочкина Е.В.</b>	
Моделирование деятельности компании в информационно- правовом поле с помощью универсальной среды «ARIS EXPRESS» .....	189
<b>Semochkina E.V.</b>	
Modeling of the company's activities in the information and legal field using the universal environment «ARIS EXPRESS» .....	189
<b>Солодилов А.В., Афонин А.И., Афонин И.Д., Кузнецова И.В.</b>	
Государственная региональная политика и эффективность управления регионом (на примере Московской области).....	203
<b>Solodilov A.V., Afonin A.I., Afonin I.D., Kuznetsova I.V.</b>	
State regional policy and the effectiveness of regional management (on the example of the Moscow Region) .....	203

**Степанцева Т.С.**

Особенности процесса разработки корпоративной стратегии ..... 214

**Stepantseva T.S.**

Features of the corporate strategy development process ..... 214

**Ткаченко А.В.**

Теоретико-методические аспекты формирования информационно-аналитического обеспечения оценки инвестиционных решений ..... 225

**Tkachenko A.V.**

Theoretical and methodological aspects of the formation of information and analytical support for the evaluation of investment decisions ..... 225

**Трихина И.А., Муталиева Л.Р.**

Повышение экономической эффективности предприятий в условиях нестабильной геополитической ситуации ..... 239

**Trikhina I.A., Mutaliev L.R.**

Increasing the economic efficiency of enterprises in the conditions of an unstable geopolitical situation ..... 239



УДК 351.773

## АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА В ГОСУДАРСТВЕННОМ РЕГУЛИРОВАНИИ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

**Байбакова А.Ю.,**

магистрант,

кафедра «Государственное управление и социология региона»,  
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», Пенза

## ANALYSIS OF THE APPLICATION OF THE PROGRAM-TARGET METHOD IN STATE REGULATION OF THE HEALTHCARE SECTOR OF THE PENZA REGION

**Baybakova A.Y.,**

master student,

department "Public administration and sociology of the region",

Penza State University, Penza

E-mail: arinka.baibakova@gmail.com

**Аннотация.** Даны определения программно-целевому методу управления, государственной программе. Рассмотрена сущность государственных программ в сфере здравоохранения. Описано социально-экономическое положение Пензенской области. Проанализированы итоги реализации государственной программы «Развитие здравоохранения Пензенской области».

**Ключевые слова:** программно-целевой метод, государственная программа, сфера здравоохранения, государственное регулирование.

**Abstract.** The definitions of the program-target method of management, the state program are given. The essence of state programs in the field of healthcare is considered. The socio-economic situation of the Penza region is described. The results of the implementation of the state program «Development of healthcare in the Penza region» are analyzed.

**Key words:** program-target method, state program, healthcare sector, state regulation.

Метод программно-целевого планирования, проявлением которого на практике являются целевые программы, активно используется государством с целью развития различных сфер деятельности, в том числе и сферы здравоохранения.

В последние годы вопросы сохранения здоровья населения России, увеличения доступности и качества медицинской помощи определены в числе важнейших приоритетов государства. Ведь состояние здоровья россиян на данный период времени находится на более низком уровне, чем, например, в странах Европы: по данным Росстата зарегистрированных заболеваний у пациентов по сравнению с 2010-м годом выросло примерно на три тысячи человек. Также в настоящее время существует острая нехватка квалифицированных специалистов узкой направленности, в медицинских учреждениях установлено давно устаревшее оборудование, нет достаточного количества оснащенных необходимыми приборами машин скорой медицинской помощи. Проблем, касающихся сферы здравоохранения множество, и все они влияют на качество и продолжительность жизни населения. Бороться за улучшение состояния здоровья населения, а также за стабилизацию некоторых демографических показателей, не так-то просто, поэтому органы государственной власти прибегают к разработке целевых программ, что помогает точно определить цели и задачи, средства их достижения, а также сроки выполнения. Следует отметить, что государственные целевые программы учитывают не только текущее положение дел в сфере здравоохранения, но и принимают во внимание долгосрочные перспективы, отражая прогнозы и тенденции.

Программно-целевой метод управления — это способ решения сложных социально-экономических проблем путем разработки и принятия органами управления программных мер для достижения целей, связанных с устранением или смягчением возникшей проблемы [1]. Данный метод управления ещё несколько лет назад мало использовался зачастую в связи с тем, что финансового и материально-технического обеспечения было недостаточно, но в настоящее время программно-целевой метод управления снова рассматривается как инструмент решения

важных задач во многих сферах, в том числе и в сфере здравоохранения.

Программно-целевой метод, выражающийся в создании целевых программ, иногда жестко критикуется рядом специалистов, которые ссылаются на неудовлетворительные результаты реализации многих государственных программ в области здравоохранения. Однако здесь следует говорить об усовершенствовании управления программами и механизма разработки, улучшении способов их оценки и мониторинге реализации, а не о том, что нужно отказаться от программ. Использование программно-целевого метода в сфере здравоохранения помогает четко определить цели и разработать стратегический план на делительный период времени, установить финансовые и материальные ресурсы для решения сложных задач, привлекать к процессу реализации программы все заинтересованные организации с целью обеспечения наибольшей эффективности.

Государственная программа — это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение задач в области государственного, экономического, социального и культурного развития Российской Федерации [2, с. 360].

Государственные программы в области здравоохранения нацелены на улучшение состояния здоровья населения Российской Федерации, увеличение продолжительности жизни, повышение доступности и качества медицинского обслуживания, создание санитарно-эпидемиологического благополучия, лекарственного обеспечения и тому подобное.

Сущность государственных программ в области здравоохранения состоит в том, что они:

- 1) направлены на конечный результат;
- 2) производят комплексный анализ проблем;
- 3) комплексно подходят к определению целей и ресурсов для их достижения;
- 4) связывают в единое целое цели и средства их достижения;

5) стремятся к максимальной результативности достижения целей при оптимальном распределении средств [1].

Государство заинтересовано в поддержании физического и психического здоровья населения на должном уровне для успешного существования. Поэтому создание целевых программ является неотъемлемой частью регулирования общественной жизни как в регионах, так и в стране в целом.

Проанализируем необходимость разработки и реализации целевой программы для сферы здравоохранения Пензенской области.

Численность населения Пензенской области на начало 2022 составила 1274,1 тысяч человек, что на 16,8 тысяч меньше, чем на начало 2021 года [5].

В области наблюдается устойчивая тенденция «старения» населения. Средний возраст жителей области составляет 41,2 года (по России — 40), 101,7 тысяч человек от общего числа населения — люди пенсионного возраста. Численность лиц, старше трудоспособного возраста, в 1,8 раза больше численности детей до 17 лет.

Сокращение численности происходит из-за естественной и миграционной убыли населения. Ежегодно снижается доля сельского населения в общей численности населения. Это является частично следствием оттока населения из села в город, а также более «старым» населением, что обуславливает более высокую смертность по сравнению с городским населением.

В структуре заболеваемости взрослых преобладают болезни органов дыхания (22,0%), болезни системы кровообращения (20,9%) и болезни пищеварения (8,3%) — третье место [4].

Правительство Пензенской области с целью решения вышеперечисленных проблем, а также с целью улучшения здоровья населения путем повышения качества и доступности оказания медицинской помощи 2 октября 2013 года утвердило государственную целевую программу «Развитие здравоохранения Пензенской области» (далее — Программа).

Основной целевой установкой Программы является обеспечение доступности медицинской помощи и повышение эффективности медицинских услуг, объемы, виды и качество которых

должны соответствовать уровню заболеваемости и потребностям населения, передовым достижениям медицинской науки в Пензенской области [3].

По предварительным данным за 8 месяцев 2022 года в сравнении с аналогичным периодом 2021 года отмечено снижение отдельных показателей смертности населения, что наглядно можно увидеть на рис. 1.

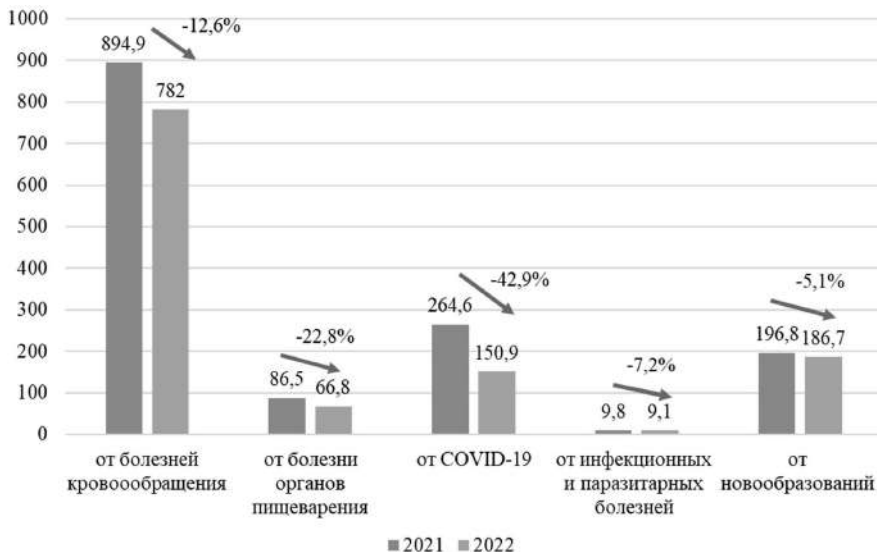


Рис. 1. Динамика отдельных показателей смертности, единиц на 100 тыс. населения [4]

Исходя из данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что мероприятия, реализованные в 3 квартале 2022 года в рамках Программы, являются более чем эффективными.

Результатом реализации Программы в 3 квартале 2022 года также является снижение таких показателей, как:

- смертность детей до 1 года — на 11,3%, с 4,4 на 1000 родившихся живыми до 3,9 (что ниже показателя РФ 2021 года — 4,6);

- перинатальная смертность — на 35,2%, с 8,95 на 1000 родившихся живыми и мертвыми до 5,80 (что ниже показателя РФ 2021 года — 7,32);
- материнская смертность — на 46%, с 32,2 на 100 000 родившихся живыми до 17,7 (что в два раза меньше показателя РФ 2021 года — 34,5) [4].

Рождаемость снизилась на 8,2%, с 7,3 до 6,7 на 1000 населения, но при снижении общей смертности на 15,6%, с 18,6 до 15,7 на 1000 населения, естественная убыль населения снизилась на 20,3%, с -11,3 до -9,0 на 1000 населения.

К настоящему моменту с помощью реализации Программы удалось добиться ряда значительных результатов как в структуре организации медицинской помощи, так и в результативности функционирования системы здравоохранения.

Во многом преодолены негативные тенденции в состоянии системы диагностики и лечения основных социально значимых заболеваний. Произошли значительные положительные изменения в демографической ситуации, обусловленной последствиями 90-х годов. Заложены основы дальнейшего улучшения показателей здоровья населения, их постепенного приближения к европейскому уровню.

Таким образом, государственные программы, безусловно, являются эффективным методом решения актуальных задач сферы здравоохранения, поскольку они позволяют тщательно спланировать комплекс необходимых мероприятий, определить ресурсное обеспечение, ответственных за процесс их реализации лиц и так далее. Поэтому государственные программы еще долгое время будут считаться эффективным инструментом решения конкретных проблем сферы здравоохранения.

### Список литературы

1. *Галимов Р.С.* Реализация программно-целевого подхода в здравоохранении: проблемы и тенденции / Р.С. Галимов, Р.Ш. Якшигулов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 9 (299). — С. 40–43. — URL: <https://moluch.ru/archive/299/67726/> (дата обращения: 16.01.2023).

2. *Лобанов В.В.* Государственное управление и общественная политика [Текст]: учебное пособие / В.В. Лобанов. — СПб.: Питер, 2004. — 447 с.
3. Об утверждении государственной программы Пензенской области «Развитие здравоохранения Пензенской области»: постановление Правительства Пензенской области от 2 октября 2013 года № 743-пП [Электронный ресурс]// Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/424055922> (дата обращения: 11.01.2023).
4. Отчет исполнения мероприятий государственной программы «Развитие здравоохранения Пензенской области» за 3 квартал 2022 года // Официальный сайт Министерства здравоохранения Пензенской области [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://health.pnzreg.ru/zdrav/gp-razvitie-zdrav-2014-2020/!%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82\\_3%D0%BA%D0%B2\\_2022.rar](https://health.pnzreg.ru/zdrav/gp-razvitie-zdrav-2014-2020/!%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_3%D0%BA%D0%B2_2022.rar) (дата обращения: 16.01.2023).
5. Статистические данные о численности населения Пензенской области // Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://pnz.gks.ru/storage/mediabank/chisl\\_din.doc](https://pnz.gks.ru/storage/mediabank/chisl_din.doc) (дата обращения: 06.01.2023).

УДК 004.942

## ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙ-СТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ СБОРА УРОЖАЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

*Балакина Э.В.,*

кандидат экономических наук, доцент.  
Московский финансово-юридический университет, Москва

## SIMULATION OF AGRICULTURAL ACTIVITIES ON THE EX-AMPLE OF THE HARVEST IN THE CONDITIONS OF SANCTIONS

*Balagina E.V.,*

PhD in Economic Sciences, Associate Professor.  
Moscow University of Finance and Law, Moscow  
E-mail: ela.neleonora@mail.ru

**Аннотация.** В настоящее время интенсивное развитие получило имитационное моделирование в социально-экономической, природоохранной и финансовой сферах деятельности. Интерес представляет и его применение в сельскохозяйственной и природоохранной деятельности для целей прогнозирования и оптимального планирования, а также принятия необходимых управленческих решений.

**Ключевые слова:** имитационное моделирование, оптимальное планирование, сети Петри, метод компонентных цепей.

**Abstract.** Currently, simulation modeling in the socio-economic, environmental and financial spheres of activity has received intensive development. Of interest is its application in agricultural and environmental activities for the purposes of forecasting and optimal planning, as well as making the necessary management decisions..

**Key words:** simulation modeling, optimal planning, Petri nets, the method of component circuits.

При имитационном моделировании реализующий модель алгоритм воспроизводит процесс функционирования  $P$  системы  $W$  во времени  $t$ , причем имитируются элементарные явления,



составляющие процесс, с сохранением их логической структуры и последовательности протекания во времени, что позволяет по исходным данным получить сведения о состояниях процесса в определенные моменты времени  $P(t_i)$ , дающие возможность оценить характеристики системы  $H_i(W)$ .

В сельскохозяйственной деятельности мы в основном наблюдаем непрерывно-событийные системы, где непрерывный процесс функционирования сельскохозяйственного объекта, прерывается некоторым событием, а затем возобновляется и продолжается до наступления следующего события.

В непрерывной имитационной модели состояние системы представляется с помощью непрерывно изменяющихся зависимых переменных. Для того чтобы отличать непрерывно изменяющиеся переменные от дискретно-изменяющихся, их называют переменными состояния. Непрерывная имитационная модель создается путем задания уравнений для совокупности переменных состояния, динамическое поведение которых имитирует реальную систему.

Модели непрерывных систем часто определяются в терминах производных переменных состояния. Это объясняется тем, что иногда легче задать выражение для определения скорости изменения переменной состояния, чем сделать это непосредственно для самой переменной. Уравнения такого вида, включающие производные переменных состояния, называются уравнениями состояния. Пусть, например, в процессе разработки модели составлено следующее дифференциальное уравнение для переменной состояния  $s$  по времени  $t$ :

$$\frac{ds(t)}{dt} = s^2(t) + t^2, s(0) = k. \quad (1)$$

Первое уравнение определяет скорость изменения  $s$  как функцию от  $s$  и  $t$ , второе уравнение — начальное условие для переменной состояния. Цель имитационного эксперимента состоит в определении реакции переменной состояния в зависимости от имитационного времени. В некоторых случаях возможно определение аналитического выражения для переменной состояния  $s$ , заданного уравнением для  $\frac{ds}{dt}$ . Однако на практике в боль-

шинстве случаев аналитическое выражение для  $s$  не известно. В результате необходимо получить реакцию путем интегрирования  $\frac{ds}{dt}$  по времени, используя уравнение следующего вида:

$$s(t_2) = s(t_1) + \int_{t_1}^{t_2} \left( \frac{ds}{dt} \right) dt. \quad (2)$$

Выполнение процесса интегрирования требует применения числовых методов. При использовании этих методов независимая переменная (обычно время) разделяется на части, называемые шагами. Значения переменных состояния, требующие интегрирования, получаются путем аппроксимации производных этих переменных по времени. Точность получаемых значений зависит от порядка аппроксимационного метода и размера шага: более высокую точность дают аппроксимации высокого порядка и наименьшие размеры шагов. Так как аппроксимации высокого порядка и небольшие размеры шага требуют больше вычислений, то существует зависимость между точностью вычислений переменной состояния и затрачиваемым при этом машинным временем.

Сеть Петри (СП) — это инструмент исследования дискретно-событийных систем. СП применяется исключительно в моделировании, т.е. явление изучается не непосредственно, а косвенно, через модель. Ожидается, что при моделировании можно получить новые знания о моделируемом объекте, избегая опасности, дороговизны или неудобства манипулирования самим реальным явлением.

Для моделирования сетей Петри предлагается использовать метод компонентных цепей (МКЦ) [1], который предполагает выделение компонентов систем и построение их моделей. МКЦ — это объектно-ориентированный язык для моделирования сложных и физически-неоднородных систем с энергетическими и информационными потоками в связях.

Таким образом, формализм сетей Петри в методе компонентных цепей можно представить в виде:

$$C_p = (K, B, N), \quad (3)$$

где  $C_p$  — компонентная цепь СП;

$K$  — множество компонентов, каждый из которых характеризует состояние, в котором может находиться подлежащая обработке заявка (относительно формализма сетей Петри включает в себя множество позиций  $P$  и переходов  $T$ ), т.е.  $K \subset (P, T)$ ;

$S$  — множество связей всех компонентов множества  $K$ , предназначенных для прохождения потоков заявок между ними, т.е.  $S \subset I$ ;

$N$  — множество узлов, образованных при соединении связей компонентов и служащих для коммутации потоков заявок в связях, т.е.  $O \subset N$ .

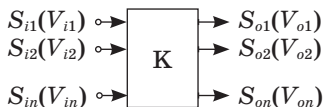


Рис. 1. Обобщенный компонент сетей Петри, где  $S$  — связи,  $V$  — переменные связей.

В модели Harvest [2] есть дискретные и непрерывные (например, движение объектов) процессы. Логика взаимодействия дискретных и непрерывных процессов с помощью событий и задержек сделана наглядной и достаточно компактной. В этой модели принята гипотеза о равномерности урожая по площади поля, то есть участки со злаками разбросаны по полю равномерно, поэтому скорость заполнения бункера комбайна в модели является постоянной при его движении по полю с постоянной скоростью. Движение объектов в двумерном пространстве представлено следующей схемой взаимодействия:

- комбайн стартует и после заполнения емкости останавливается и ждет трактор для разгрузки;
- после заполнения кузова трактора он едет для разгрузки к грузовику;
- грузовик, после разгрузки трактора следует к бункеру зернохранилища;
- каждый объект по отношению к другим объектам может попадать в очередь.

При построении модели должны быть решены вопросы:

- насколько детально следует в модели отражать движение объектов и процессы загрузки-выгрузки;
- будут ли они выполняться с постоянной или переменной скоростью;
- надо ли учитывать фактор случайности.

Целью данной модели является анализ логики управления взаимодействием объектов системы во времени в процессе их функционирования.

Введем следующие допущения при построении модели:

- в данной модели все процессы будем считать детерминированными;
- скорости передвижения и скорости заполнения емкостей зерном будем считать постоянными, а передвижение равномерным.

Рассмотрим, как представить в модели сам сбор урожая.

При создании модели каждого объекта нужно стремиться к простой и ясной ее структуре. Структура данной модели включает 3 объекта: комбайн, трактор и грузовик, а также бункер. Бункер тоже имеет активность — он заполняется, когда в него разгружается грузовик.

Несмотря на различные алгоритмы функционирования наших объектов, в них имеется общая логика:

- во-первых, все объекты движутся;
- во-вторых, у всех активных объектов есть логика заполнения емкостей.

Для моделирования достаточным является отражение наиболее существенных деталей внешнего поведения объектов.

В нашей модели каждая из трех машин движется на плоскости по прямой с постоянной скоростью равномерно. Для движения обычно известны *начальная и конечная точки и скорость*. Наиболее простым является построение и решение дифференциальных уравнений движения. Однако этот подход не всегда удобен, так как требует применения численных методов с проверкой условия остановки объекта на каждом шаге по времени с малым интервалом — фактически имитационное моделирование непрерывного процесса с использованием численных методов.

В данной модели моделируемое движение — *равномерное прямолинейное движение*, тогда по известной скорости и начальных координатах можно вычислить время, когда объект прибудет в точку разгрузки. То есть для дифференциального уравнения (1) мы находим решение и используем его. На момент времени прибытия объекта в точку назначения можно взвести таймер. Событие срабатывания таймера сообщит о том, что процесс закончился. Если нам нужны промежуточные координаты, то их легко получить в любой момент времени по остатку времени движения, скорости объекта и координате конечной точки его движения. Так непрерывный процесс движения представляется дискретным.

Каждая из трех машин может нагружаться и разгружаться, может загружаться и бункер. Эти операции происходят с постоянной скоростью. Комбайн может одновременно и загружаться сам и разгружаться в кузов трактора. Реализация непрерывных процессов заполнения и освобождения емкости можно построить и как моделирование непрерывного движения с помощью дискретных процессов: никакие переменные не изменяются непрерывно во времени, изменяться будет только модельное время, а вместе с ним и время до момента окончания процесса разгрузки-загрузки, значение которого храниться в таймере. Класс Запас реализует описанную активность, он несколько проще класса Двигатель, поскольку здесь только один изменяющийся параметр — объем (в отличие от двух координат движения) и всегда известны границы (полный объем при загрузке или пустая емкость при разгрузке).

Таймер этого класса моделирует непрерывный процесс. Если он активен, то процесс протекает, и значение таймера определяет время окончания процесса.

Грузовик является самым простым объектом из трех машин в этой модели. Грузовик сначала стоит на парковке в поле. Если к нему подходит трактор, то Грузовик начинает нагружаться. Если он нагружен полностью, то направляется на разгрузку в бункер. Кроме того, грузовик может направляться к бункеру или направляться от бункера в поле по команде от кнопки.

Объект *Трактор* построен аналогично тому, как и активный объект Грузовик. Он включает экземпляры объектов Двигатель и Запас. Вначале *Трактор* стоит на парковке, ожидая команды. Команда приходит как «Go to Combain», который порождается нажатием кнопки. При входе в состояние «Going to Combain», вычисляются текущие координаты комбайна, и запускается процесс движения трактора к нужной точке. *Комбайн* при этом может двигаться и его координаты могут меняться. Вследствие этого Трактор придет к месту, в котором *Комбайн* был в начале движения. Для учета этого при каждом повторном входе в состояние «Going to Combain» будет производиться определение текущих координат и перезапускается процесс движения трактора к новому месту, в котором *Комбайн*. Этим моделируется коррекция направления движения трактора его водителем. По этим описаниям и строятся модели работы средств уборки урожая.

Для моделирования процесса сбора урожая будем использовать среду моделирования MAPS [2]. MAPS представляет собой программный продукт для моделирования и анализа физически неоднородных технических систем. Она позволяет частично или полностью заменить физический эксперимент вычислительным, исследовать и оптимизировать характеристики создаваемых устройств или подсистем в поисках наилучшего варианта.

В основе работы системы моделирования лежит представление исследуемого объекта в виде компонентной цепи. Сложные технические устройства (электронные, электромеханические и т.д.) представляются набором компонентов, связанных между собой согласно принципиальной, кинематической, структурной схеме или другой формальной структуре. Таким образом, исследуемый объект перед началом моделирования должен быть представлен в виде компонентной цепи, состоящей из типовых компонентов, входящих в библиотеку моделей.

Моделирование процесса сбора урожая можно представить в виде схемы, представленной на рис. 2, состоящей из таких элементов сетей Петри как: «Источник фишек», «Счетчик» «Очередь», «Позиция», «Позиция с двумя входами».

Компонент «Счетчик» считает повторность действий каждой сельскохозяйственной техники.

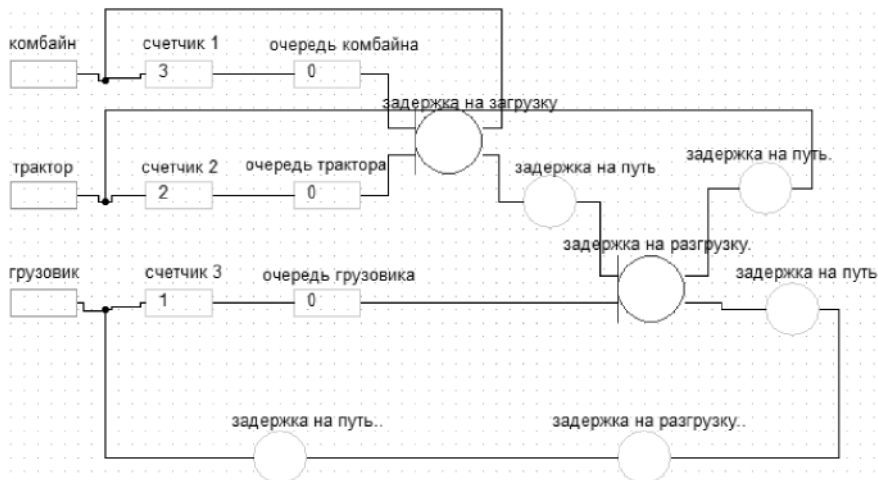


Рис. 2. Схема для моделирования процесса сбора урожая, где под компонентами «Источники фишек» понимается сельскохозяйственная техника: комбайн, трактор и грузовик соответственно

Компонент «Очередь» считает, сколько комбайнов, тракторов и грузовиков находятся в очереди.

Компонент «Позиция» представляет собой задержку на путь, а также задержку на загрузку и разгрузку сельскохозяйственной техники.

В свойствах каждого компонента можно задать время его работы, а также каждый компонент имеет свое внутреннее модельное время.

Каждая из трех машин (комбайн, трактор и грузовик) движется по плоскости. Движение происходит по прямой, равномерно с постоянной скоростью. Прибыв к месту назначения, сельскохозяйственная техника начинает работать. В то время как комбайн подготовил урожай, трактор начинает загружаться, после чего трактор едет на разгрузку, а комбайн возвращается на прежнее место. После разгрузки трактор возвращается назад и начинает загружаться грузовик, затем он разгружается и возвращается назад.

Сегодня в условиях острой необходимости развития отечественного товаропроизводителя, с помощью данной схемы можно оценить эффективность каждой сельскохозяйственной техники, проанализировав очередь комбайна, трактора или грузовика, можно уменьшить время сбора урожая или повысить эффективность путем добавления или уменьшения на каждом участке определенного вида сельскохозяйственной техники.

*Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований. Проект № 13-07-00378 «Многоуровневые компьютерные модели для интеллектуального управления эколого-экономическими системами предприятий нефтегазовой промышленности».*

### Список литературы

1. *Дмитриев В.М.* Автоматизация моделирования промышленных роботов / В.М. Дмитриев, Л.А. Арайс, А.В. Шутенков. — М.: Машиностроение, 1995. — 304 с.
2. *Дмитриев В.М.* МАРС — среда моделирования технических устройств и систем / В.М. Дмитриев, А.В. Шутенков, Т.Н. Зайченко, Т.В. Ганджа. — Томск: В-Спектр, 2011. — 278 с.
3. *Гулд Х., Тобочник Я.* Компьютерное моделирование в физике: В 2-х ч. Часть первая. — М.: Мир, 2013. — 400 с.
4. *Десненко С.И., Десненко М.А.* Моделирование в физике: Учебно-
5. методическое пособие: В 2 ч. — Чита: Изд-во ЗабГПУ, 2013. — Ч. I. — 53 с.
6. *Карпов Ю.Г.* Имитационное моделирование систем. — СПб.: «БХВ-Петербург», 2019. — 390 с.
7. *Лычкина Н.Н.* Современные тенденции в имитационном моделировании // Вестник университета, серия Информационные системы управления. — М.: ГУУ, 2020. — № 2. — 136 с.



УДК 331.1

## СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

***Бессуднова А.А.,***

студентка 3 курса,  
экономический факультет,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

***Сидорова М.К.,***

студентка 3 курса,  
экономический факультет,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

***Истратий А.Ю.,***

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры управления персоналом,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

## CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE ORGANIZATION

***Bessudnova A.A.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Economics,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: elenakot280@gmail.com

***Sidorova M.K.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Economics,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: mash.sidor.ova@mail.ru

***Istratiy A.Y.,***

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: anna\_2712@bk.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные типы и подходы к построению стратегии управления изменениями в организации. Авторы делают акцент на исследо-

вание факторов, которые ускоряют изменения, а также на способы противодействия сопротивлению со стороны персонала, поскольку увеличение количества инструментов, особенно с точки зрения информации, консультаций, вовлечения и обучения, повышают вероятность успеха организационных изменений.

**Ключевые слова:** стратегия, управление изменениями, стратегическое управление, менеджмент организаций.

**Abstract.** The article discusses the main types and approaches to building a change management strategy in an organization. The authors emphasize the study of factors that accelerate change, as well as ways to counteract resistance from the staff, since an increase in the number of tools, especially in terms of information, consultation, engagement, and training, increases the likelihood of success of organizational changes.

**Key words:** strategy, change management, strategic management, organization management.

Сегодня предприятия работают во все более неопределенной и тревожной среде. В последние несколько лет наблюдается непрерывный поток поистине неожиданных явлений. Продукты имеют более короткий срок службы, технологии стремительно развиваются, меняются ценности и взгляды людей, а статичные и постоянные вещи становятся удивительными и даже непонятными. Поэтому чтобы оставаться конкурентоспособными, компании должны быстро реагировать на изменения, лучше обслуживать своих клиентов и поддерживать надлежащий уровень технологий. В настоящее время стабильность интерпретируется как состояние «застоя» в компании, а не сила или надежность, однако постоянные изменения мешают компаниям и руководителям идти в ногу с текущими событиями, точно предсказывать будущее и поддерживать устойчивость определенных направлений бизнеса [1].

Основными факторами, ускоряющими изменения, являются следующие [2].

- *Появление более требовательных клиентов.* Интенсивная конкуренция в большинстве секторов экономики означает, что клиенты получают лучший сервис, более высокое качество и более широкий спектр продуктов и услуг. Из-за этого, чтобы оставаться конкурентоспособной, организация должна быть в состоянии предложить лучший сервис и качество,

а также иметь возможность создавать или проникать на новые рынки.

- *Глобализация.* Конкуренция носит глобальный характер, и покупатели все чаще могут покупать что угодно из любой точки мира. Товары и услуги свободно перемещаются по миру, а источники поставок значительно расширились.
- *Технологии.* Информационные технологии оказывают глубокое влияние на то, как производятся товары и услуги, как они продаются и как управляются предприятия. Интернет трансформирует маркетинг во многих отраслях. Другие неинформационные технологии также оказывают значительное влияние на продукты и рынки.
- *Корпоративная ответственность.* Каждая компания в настоящее время находится в центре ответственности многих видов, и она не только перед законом, владельцем и покупателем. Это и профессиональная этика, и политические и экономические факторы, и отраслевые нормы, и отраслевая репутация — все это влияет на поведение, свободу действий компании.
- *Человеческие ресурсы.* В первую очередь изменилась ответственность организации перед своими сотрудниками. Поскольку люди все больше и больше становятся фактором, отличающим услуги компании и повышающим ее ценность для клиентов.

Таким образом, условия, в которых работают организации, требуют быстрой реакции, при отсутствии которой зачастую организация просто умирает.

Что касается организационных изменений, современная организационная теория описывает четыре основных типа, которые в той или иной степени затрагивают все структурные элементы организации [6].

1. *Технологические изменения.* Их конечная цель заключается в повышении эффективности производства товаров или услуг и чаще всего связана с выполнением основной производственной функции организации.
2. *Изменения продукта.* Изменения, которые организация вносит в свои линейки продуктов или услуг, в первую оче-

редь связаны с изменением потребностей и предпочтений потребителей.

3. *Структурные изменения.* Это изменения, связанные с организационными целями, иерархиями, процедурами и структурами. Наиболее распространенные тенденции структурных изменений включают переход от механических к адаптивным структурам, сглаживание иерархий, децентрализацию управления, изменение систем оплаты труда и введение новых правил.
4. *Культурные изменения.* Когда процедуры и стратегии меняются, но ценности, направления, нормы, идеи, определения и цели остаются неизменными, организации быстро возвращаются к прежнему положению. Без новых фундаментальных целей, ценностей и ожиданий как для организаций, так и для индивидов, оставшиеся меры будут поверхностными и недолговечными.

Исходя из этого, существует большое количество теорий организационных изменений: трехступенчатый подход К. Левина, теория запланированных изменений Баллока и Баттена, теория изменений «Восемь шагов» Коттера и так далее. Однако, если говорить о практике — менеджеры играют решающую роль в реальных изменениях. Успех или неудача организационных изменений зависит от уровня управления в компании и личности менеджера, задачей которого является выбор подхода, необходимый для каждой конкретной компании, и грамотное внедрение изменений. Но самое главное, что должен уметь менеджер — это уметь столкнуться с проблемой сопротивления переменам и преодолеть сопротивление работников.

Под сопротивлением изменениям понимаются любые действия или бездействие работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию. Носителями этого явления являются работники, которые не столько боятся перемен, сколько боятся быть измененными. Поэтому они пытаются предотвратить изменения, чтобы не попасть в новую структуру, которая не совсем ясна, где они должны делать что-то совсем другое, чем раньше. Внедряя инновации в работу компании, менеджеры должны быть готовы к тому, что

они не будут приняты большей частью персонала. Изменения всегда вызывают сопротивление среди членов организации [3].

Распознать сопротивление непросто. Потому что сопротивление построено так, чтобы иметь надежную защиту от нововведений с одной стороны и обеспечивать неуязвимость своей позиции с другой. Существует множество форм сопротивления. От прямого отказа от участия в инновациях (под разными предложениями) до имитации деятельности с демонстрацией того, что инновации не приводят к положительным результатам.

В процессе внедрения инноваций сопротивление может принимать следующие формы.

- *«Поэтапная реализация»*. В этом случае под видом этапов осваиваются только некоторые элементы.
- *«Вечный эксперимент»*. Если фаза экспериментальной проверки инновации проводится до ее широкого внедрения, эта фаза может продолжаться даже после того, как инновация доказала свою осуществимость.
- *«Отчет об исполнении»*. Она заключается в несоответствии фактического уровня инновационного развития тому, что было представлено в отчете. Степень искажения в этом случае может быть трудно обнаружить.
- *«Параллельная реализация»*. Бывает, когда новое сосуществует со старым, но должно заменить своего «предшественника».

Традиционно причины сопротивления изменениям можно разделить на несколько групп:

- *экономические причины*, связанные с потенциальной потерей дохода или источников дохода, боязнью возможной безработицы, сокращением рабочего дня, увеличением объема работы, лишением льгот и так далее;
- *организационные причины*. Здесь можно упомянуть нежелание изменить сложившуюся систему отношений, нежелание нарушить существующий баланс сил, боязнь будущей карьеры;
- *личные причины*, в основном связанные с психологическими особенностями людей. Здесь можно говорить о силе привычки, инерции, боязни нового. В ходе перемен неизбежно

- возникают угрозы статусу, личной власти, положению, уважению со стороны руководства и коллег. Личное сопротивление также может быть основано на ощущении собственной некомпетентности, недоверии к своим силам, способности осваивать новые виды деятельности, нежелании преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности;
- *социально-политические причины* — характерны не только для отдельных членов организации и их групп, но и для коллектива в целом. Здесь можно привести такие факторы, как неуверенность людей в необходимости перемен. В основном это связано с недостаточной осведомленностью о целях, методах, ожидаемых выигрышах и возможных потерях;
  - *история изменений*. Если организация уже сталкивалась с неудачами изменений, сотрудники также будут сопротивляться будущим изменениям.

Естественно, когда менеджеры сталкиваются с сопротивлением инновациям, они стараются определить причину возникновения такого поведения и попытаться ее устранить. Ключевой задачей менеджеров в такой ситуации является обучение сотрудников новому поведению [4]. Ведь организационные изменения зависят от изменения поведения людей, работающих в организации.

Есть два условия для возникновения трансформационных изменений: тревога выживания должна быть выше, чем тревога обучения, и тревога обучения должна уменьшаться, а не увеличивать тревогу выживания. Вместо того чтобы пытаться увеличить чувство тревоги выживания, лучше снизить индивидуальную тревогу обучения.

Этого можно добиться с помощью ряда преднамеренных вмешательств. Создайте привлекательное видение будущего. Формальное образование, участие наставников или тренеров; неформальное групповое обучение; практика, обучение и обратная связь; группы поддержки; системная последовательность; имитация и идентификация [5]. Чем больше задействовано инструментов, особенно с точки зрения информации, консультаций, вовлечения и обучения, тем выше вероятность успеха изменений.

**Информирование и консультирование** — включает в себя открытое обсуждение идей и мероприятий, убеждает членов команды в необходимости изменений перед их внедрением, проводит специальное обучение и обеспечивает информирование об успехах. Здесь можно вести индивидуальные беседы, групповые беседы, обсуждения и информационные публикации во внутренней сети или газете компании. Необходимым условием успешного общения является налаженная обратная связь с сотрудниками. Информация без обратной связи может быть неуправляемой, плохо интерпретируемой и преднамеренно искаженной (по слухам). Минусы: этот процесс требует большого количества людей и бюджета и может занять много времени.

**Участие и привлечение** — Сотрудники организации должны активно участвовать в планировании и осуществлении изменений. Это дает им возможность свободно выражать свое отношение к предлагаемым изменениям и лучше представлять себе последствия изменений. Здесь также важны отзывы сотрудников и желание команды изменений взаимодействовать с сотрудниками. Минусы-Может потребоваться много времени, плохая организация и низкий профессионализм менеджеров значительно замедляют изменения.

**Помощь и поддержка** — сотрудникам часто требуется совет, который поможет им преодолеть страхи и тревоги, вызванные изменениями. Менеджеры или члены группы изменений могут оказывать эмоциональную поддержку, внимательно выслушивая сотрудников, находящихся в стрессовом состоянии. Также может потребоваться дополнительное обучение для повышения квалификации персонала в соответствии с новыми требованиями. Минусы — требует много времени, требует ресурсы для обучения, отдача от действий менеджера или обучения может быть отстрочена во времени.

**Переговоры и соглашения** — организуются обмены и достигаются компромиссы для обеспечения одобрения инноваций. Ключевые стимулы или другие стимулы могут использоваться для покрытия потенциальных убытков для сотрудников, на прибыль которых влияют инновации. Это очень важно, когда кто-то или группа явно проигрывает при внесении изменений

(например, сокращение штатов, изменение сферы ответственности, изменение ответственности и т.д.). Минусы: выходное пособие и другие меры могут быть дорогостоящими и могут оказать существенное влияние на остальную часть рабочей силы, если компромиссы не будут достигнуты в полной мере или масштабы сокращений велики.

Кооптация — предполагает отведение ведущей роли тем, кто может сопротивляться изменениям в принятии решений о внедрении и внедрении нововведений, когда будут использоваться другие методы, которые являются дорогостоящими или вообще нежизнеспособными. Минусы — могут вызвать проблемы, если нанимаемый человек понимает, почему это делается, имеет полномочия влиять на решение о внедрении изменения и не находится под контролем группы изменений.

В большинстве организаций имеется несколько «центров силы», расположенных на разных уровнях управленческой иерархии и с разными интересами, поэтому степень, направленность и активность сопротивления в разных частях организации различаются. Менеджеры должны учитывать, что некоторые части организации менее подвержены изменениям. Также важно понимать, что в начале любого трансформационного проекта в нем в большинстве случаев будут участвовать только руководители разного уровня. Когда они уже разобрались с первоначальными вопросами личных и организационных изменений (пройдя первый этап), их подчиненные только-только поняли, что происходят изменения, что создает дополнительные проблемы для руководителей, так как в большинстве случаев от них ожидают результатов, когда они еще не готовы. Поэтому изначально, при планировании изменений, нужно заложить момент отставания в график изменений, и быть готовым к проблемам.

Опыт участия в изменениях иллюстрирует еще один важный аспект изменений. Организационные изменения не увенчаются успехом, если менеджеры и менеджеры не продемонстрируют новые модели поведения. Сотрудники организации, даже те, которые изначально воспринимают изменение положительно, ждут подтверждения правильности изменения поведения руко-



водителя. Если повседневное поведение лидера отличается от заявленного программой изменения, изменение не удастся.

### Список литературы

1. *Ансофф, И.* Стратегическое управление. — СПб.: Питер, 2019. — 358 с.
2. *Брюханов Д.Ю.* Управление изменениями: учебно-методическое пособие / сост.: Д.Ю. Брюханов, Е.Б. Воробьев; Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. — Ярославль: ЯрГУ, 2018. — 64 с.
3. *Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.* Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. — М., 2020. — С. 91–94.
4. *Матюнин Л.В., Чекан А.А.* Повышение эффективности развития персонала организации через развитие поликомпетенций // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. — 2019. — С. 86–91.
5. *Каплан, Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2019. — 320 с.
6. *Соколова, С.А.* Организационные изменения: классификация и политика изменений / С.А. Соколова, Е.Г. Горячева // Развитие экономики региона: взгляд в будущее: материалы II гор. науч.-практ. конф. — Волгоград: Изд-во ВолгГАСУ, 2018. — С. 131–133.

УДК 330-336

**АСИММЕТРИЯ ВОСПРИЯТИЯ ПРИБЫЛИ И УБЫТКОВ.  
ПОЧЕМУ ДАЖЕ ПРИ ХОРОШИХ УСЛОВИЯХ СДЕЛКИ,  
БОЛЬШИНСТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ОТКАЗЫВАЕТСЯ  
ОТ РИСКОВ?**

***Дедушева Л.А.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента организации,  
Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

***Гирс Д.С.,***

студент 3 курса,  
институт управления, экономики и финансов,  
Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

**ASYMMETRY IN THE PERCEPTION OF PROFIT AND LOSS.  
WHY EVEN WITH GOOD DEAL CONDITIONS,  
MOST ENTREPRENEURS REFUSE TO TAKE RISKS?**

***Dedusheva L.A.,***

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Organization Management,  
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail:dedusheva24@mail.ru

***Girs D.S.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Faculty of Management, Economics and Finance,  
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail:girsdanila@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются психологические и психофизические факторы, влияющие на принятие решений в стрессовых и неоднозначных ситуациях. Методологической основой являются исследования Дерека Мюллера в области теорий о психологии человека и его склонностям к азартным играм. Представлена статистика количества людей, которые не готовы рискнуть в заведомо вы-

игрышных условиях. Теория подкреплена непосредственным экспериментом с никак не связанными друг с другом людьми. Приведена методика, позволяющая в дальнейшем объективно оценивать риски, не руководствуясь эмоциями. А также подробно объяснены причины странных поступков, страхов и волнений во время принятия решения.

**Ключевые слова:** исследования, психология принятия решений, оценка рисков, психология делового поведения.

**Abstract.** The article deals with psychological and psychophysical factors influencing decision-making in stressful and ambiguous situations. The methodological basis is Derek Muller's research in the field of theories about human psychology and human gambling propensities. Statistics are presented on the number of people who are not willing to take risks in obviously winning conditions. The theory is supported by direct experiment with unrelated people. The author's methodology is given, which allows you to further objectively assess the risks, not guided by emotions. And also the reasons of strange actions, fears and excitement during decision-making are explained in detail.

**Key words:** research, psychology of decision-making, risk assessment, psychology of business behavior.

Дерек Александр Мюллер — канадский научный коммуникатор австралийского происхождения, кинорежиссер, телеведущий и изобретатель, наиболее известный благодаря своему каналу YouTube Veritasium.

Дерек Мюллер однажды предложил сыграть в игру завсегда таям одного Американского клуба. Суть была проста, он бросает монетку, если побеждает Мюллер, он забирает 10 долларов, если проигрывает — отдает. Несмотря на то, что эти люди и так играют в игру, где шансы заведомо не в их пользу, большинство как трезвых, так и изрядно выпивших опрошенных отказалось. (Если быть точнее, то отказались абсолютно все, кто был трезвые, во второй команде согласилось 5%.) После чего были опрошены случайные посетители парков и скверов. В обеих группах звучал массовый отказ, после чего Мюллер начал в прямом смысле играть со своей ставкой, то поднимая свою, то увеличивая количество попыток и так далее, после чего многие из игроков уже охотнее соглашались.

Прочтя работы и понаблюдав за исследованиями Мюллера [1], я решил сам провести этот эксперимент, уже понимая психо-

логию поведения человека, понимаю логику того, чем они руководствуются и тому подобное. Конечно, кардинальное отличие этих экспериментов заключалось в менталитете двух довольно различных государств, поэтому у эксперимента был большой шанс провалиться, поэтому некоторые нестыковки или тупиковые вопросы вполне можно объяснить выше сказанным.

Я подходил с одним и тем же предложением, поиграть в игру, я кидаю монетку, если испытуемый угадывает сторону, то забирает деньги, если нет, то он [испытуемый] отдает мне 100 рублей. Опрошены были как мужчины, так и женщины, специально разных поколений (табл. 1. ), у многих из опрошенных были относительно железные принципы на счет азартных игр и в целом игр с деньгами. Так же очень часто отмечали, что данное предложение им [испытуемым] не выгодно.

Таблица 1

#### Кадровый срез оппонентов, прошедших анкетирование

Пол	Возраст от 18 до 25	Возраст от 25 до 40	Возраст от 40
Муж	АМ (менеджер)	БМ (предприниматель)	ВМ (аудитор)
Жен	АЖ (фрилансер)	БЖ (бухгалтер)	ВЖ (бывший инженер)

Опрошенные отказываются получить просто так мои деньги, и если обобщить высказанные ими аргументы, то в первую очередь они руководствовались тем, что сейчас у них есть их 100 рублей, но буквально через один миг их может и не стать. Что в целом объяснимо, поскольку им придется рисковать своими деньгами, и шансы тут 50/50 (рис. 1).

И в этом случае, ценность ставки равна нулю.

Тогда я решил пойти на уступку, и предложил им свои 120 рублей на их 100. Тогда игрок рискует своими 100, но может выиграть мои 120. Все участники отказались, большинство так же без каких-либо сомнений. Я предложил поднять до 150, почти единогласный отказ, сомневался мужчина 44 лет, но тоже отказался. 200 рублей, с пояснением, что это мое «последние повышение».

Игрок ставит свои сто, против моих двухсот рублей, что является 2 к 1. И все равно испытуемые отказались, поясняя, что им нужны их, уже имеющиеся деньги, но на вопрос, почему им не нужны мои 200, что в два раза больше, и шанс выиграть уже 50% если согласятся. Но тут конкретного ответа уже не было, поскольку опрашиваемые отказывались от предложения, заявляя что оно довольно привлекательное, и большинство из них хотят согласится, но «какое-то внутреннее чувство подсказывает, что не надо, что-то тут не так» (прямая цитата одного из игроков (парень 23 года)).

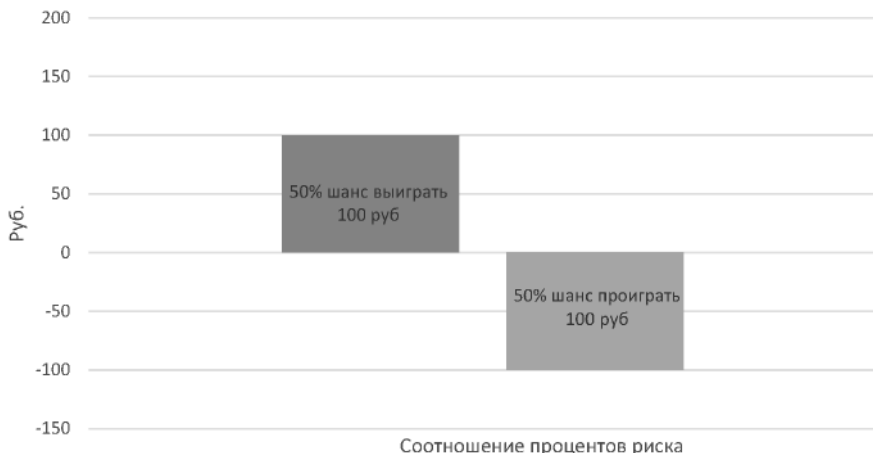


Рис. 1. Вероятность выигрыша при риске собственных доходов.

Тут появляется логичный вопрос, почему игроки отказываются от моих 200 рублей, хотя шансы объективно в их пользу, 50% что выигрыш 200 рублей, 50% что проигрыш 100, ценность ставки 50 рублей). Обратите внимание на рис. 3.

Шансы 100 и 200 компенсируют друг друга, исходя из графика, но поскольку моя ставка выше была в два раза, то шансы на мой выигрыш не 100% как у оппонента, а 50% от его ставки, ведь в случае победы игрок получит 200 рублей, что является двойным выигрышем, я же получу 100, что является половиной моего, а следуя условиям риска из 1 графика, ценность является половиной процентного выигрыша, то есть 50 рублей.

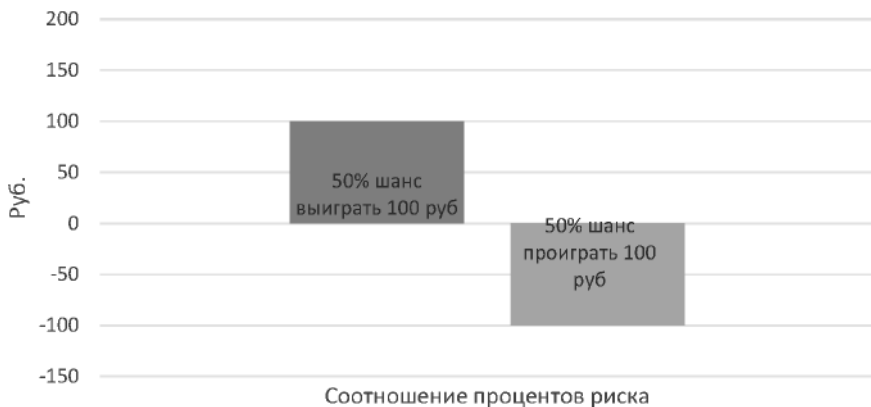


Рис. 2. Вероятность выигрыша при уступке

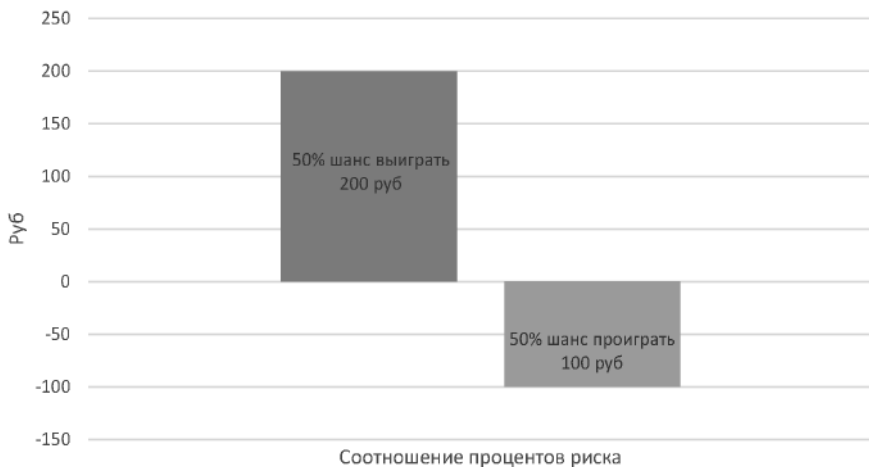


Рис. 3. Вероятность выигрыша при увеличении ставки

Тем не менее, согласился лишь один человек (женщина 30 лет), тем не менее, все остальные участники отказались, а обоснование было тем, что они не хотят терять свои 100 рублей из-за пустяка, безусловно, они могут выиграть 200, что в два раза больше, и после моего предложения подумать лучше о выигрыш-

ше, выяснилось, что переживание за то, что в ходе в этой сделки можно потерять 100 — оказалось сильнее.

И главная проблема крылась именно в этом. Существует асимметрия восприятия прибыли и убытков, гораздо тяжелее что-то терять [2]. Чисто психологически, оценивая потери, человек, как правило, заведомо умножает ее вдвое, именно поэтому на этом этапе возникли серьезные сомнения у игроков, нежели, когда я предлагал 100, 120 и 150.

Только когда я предложил 500 и 900, практически все опрошенные согласились, за исключением одного. На мое предложение в 900 к 100 оппоненты одобрили это, сказав, что такая ставка уже звучит разумно.

Это, следуя выводам Дерика Мюллера называется непринятие потерь [3]. Просто чтобы ничем не рисковать, испытуемые готовы отказываться даже от очень выгодных предложений, где сумма ставки не такая уж и большая, сумма выигрыша больше, чем в 5 раз превышает начальную, а условия честные.

Этим и занимался Мюллер, он пытался найти метод, с помощью которого можно преодолеть сверхчувствительность человека к потерям.

И далее он предлагал играть 10 раз подряд, с условиями 2 к 1, что предложил и я. 10 игр, мои 200 против 100 рублей оппонента. Отказались только двое участников, тем не менее, остальные уже были готовы играть. Но ведь суть не поменялась, более того, условия стали хуже, поскольку при игре 2к1 почти все отказались, но тут та же ставка, только игр больше. Ответ был таков, «с таким подходом, кажется, что ситуация уже совсем другая».

Суть заключается вот в чем. Если сыграть 1 раз, орел или решка, то шансы равны, 50 на 50, если сыграть 100 игр, то примерно в половине случаев шансы равны, 50 на 50, возможно 45 на 55, но в пределах этих значений, вот только сумма выигрыша у оппонента больше выигрыш, и когда играет ставка оппонента, он получает в два раза больше денег чем теряет, когда играет моя, и если проделать так 100 раз то игрок гарантировано останется в выигрыше.

Ожидаемая выгода от таких сотни бросков 5 000 рублей:

•  $50 \times (+200) = 10\,000$  выигрыш в половине случаев;

•  $50 \times (-100) = 5\,000$  проигрыш в половине случаев.

Шанс что-то потерять 1 к 2300, ( $1/2300$ ), так что даже если мы умножаем убытки на 2, исход ста таких бросков все равно остается в нашу пользу.

И возникает логичный вопрос, как же узнать исход ста таких игр, если человек отказывается даже от первой попытки?

Интерес Мюллера был вовсе не в извлечении прибыли, он представил эту денежную игру как аллегорию, это не 100 игр за деньги, а 100 возможностей у человека рискнуть и что-то изменить. Большинство отказывается, в этом и был интерес, надо было разобраться, почему люди отказываются, и как это исправить. Для чистоты наблюдения я брал людей совершенно разных профессий и возрастов, так же взяв как с женской, так и с мужской стороны.

Этот эксперимент абсолютно не про азартные игры, я не призываю никого играть в казино, где шансы гарантированно против игрока, это метафора заложенная Мюллером о возможностях и рисках, которые встречаются в повседневной жизни [1]. Если воспринимать каждый случай по отдельности, то человек и будет чаще отказываться от хороших возможностей, поскольку побоится проиграть, но если смотреть на каждую такую игру как на одну из целого ряда подобных, то становится ясно, что в этот конкретный момент можно как выиграть так и проиграть, но в конечном итоге, если не сдать, то получится выйти победителем. И главное не деньги и ставки, а отношение к риску, если иметь четко сформулированную цель, план действий разбитый на более мелкие пункты, то эти же самые пункты и становятся той самой игрой 50 на 50, целый ряд таких игр, при условии взвешенного подхода, с пониманием для чего данное действие делается, каков конечный результат, потеря уже не будет казаться такой ужасной и так болезненно восприниматься.

## Список литературы

1. *Абрамова, Г.С.* Общая психология: учебное пособие / Г.С. Абрамова. — 2-е изд., стереотип. — М.: Инфра-М, 2020. — 495 с.



2. *Гримак, Л.П.* Психология активности человека: психологические механизмы и приемы саморегуляции / Л.П. Гримак. — М.: URSS, Либроком, 2018. — 366 с.
3. *Ножкина, Т.В.* Общая психология: курс лекций / Т.В. Ножкина. — М.: Т8RUGRAM, Научная книга, 2017. — 381 с.
4. Психология личности: учебно-методический комплекс по учебной дисциплине / Учреждение образования «Витебский государственный университет им. П.М. Машерова». — Витебск: ВГУ, 2021. — 191 с.
5. *Чалдини, Р.* Психология влияния: [перевод с английского] / Роберт Чалдини. — 5-е изд. — СПб. [и др.]: Питер; Прогресс книга, 2018. — 475 с.
6. *Бирюкова, Л.Г.* Теория вероятностей и математическая статистика: Учебное пособие / Л.Г. Бирюкова, Г.И. Бобрик, В.И. Матвеев. — М.: Инфра-М, 2019. — 160 с.
7. *Блягоз, З.У.* Теория вероятностей и математическая статистика. Курс лекций: Учебное пособие / З.У. Блягоз. — СПб.: Лань, 2018. — 224 с.
8. *Боровков, А.А.* Теория вероятностей / А.А. Боровков. — М.: КД Либроком, 2018. — 656 с.
9. *Гливенко, В.И.* Теория вероятностей: Учебник для высших педагогических учебных заведений / В.И. Гливенко. — М.: Ленанд, 2019. — 138 с.
10. *Золотаревская, Д.И.* Теория вероятностей: Задачи с решениями / Д.И. Золотаревская. — М.: КД Либроком, 2018. — 168 с.
11. [https://kartaslov.ru/книги/Е\\_П\\_Ильин\\_Психология\\_риска/2](https://kartaslov.ru/книги/Е_П_Ильин_Психология_риска/2)
12. <https://psy.su/feed/9754/>
13. <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-i-riskovannoe-povedenie-kak-predmet-psihologicheskikh-issledovaniy>
14. <https://studfile.net/preview/5278899/page:35/>
15. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Азартная\\_игра](https://ru.wikipedia.org/wiki/Азартная_игра)
16. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64924/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64924/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/)

УДК 347+316.3

## ТЕНДЕНЦИИ ЦИВИЛИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ И МИРА

**Тимощук А.С.,**

доктор философских наук,  
профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин,  
Владимирский юридический институт ФСИН России, Владимир

**Гофман А.А.,**

доцент кафедры боевой и тактико-специальной подготовки,  
Владимирский юридический институт ФСИН России, Владимир

## TRENDS IN THE CIVILIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF RUSSIA AND THE WORLD

**Timoshchuk A.S.,**

Doctor in Philosophy Science,  
Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines,  
Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Vladimir

E-mail: human@vui.vladinfo.ru

**Gofman A.A.,**

Associate Professor, Combat and Tactical-Special Training Department,  
Vladimir Law Institute, Federal Penitentiary Service of Russia, Vladimir

**Аннотация.** Актуальное противостояние Запада и Востока, Севера и Юга обусловлено пределами экономического развития. В отсутствии новых горизонтов экономического роста, страны обращаются к информационным и гибридным войнам. Достижение экономических, ресурсных и инженерных пределов развития заставляет искать модели устойчивого развития. Индустриальный и постиндустриальный технологические уклады нуждаются в перезагрузке или в имплементации нового информационно-знаниевого уклада. Системный кризис мировой экономики был описан в вероятностной модели Н.Д. Кондратьева (1892-1938), который работал над одной из важных предсказательных концепций в области экономики, теорией циклов, позже названную «кондратьевскими волнами». Несмотря на его новаторскую работу по налаживанию советской экономики в 20-е годы и его

веру в революционную социальную программу, Кондратьев сам пал жертвой репрессий и не смог реализовать свою программу антихрупкости. Цель исследования — показать с каким трудом приживается в России философия устойчивого развития, ростки которой можно с удивлением обнаружить в один из самых турбулентных периодов развития российской истории. Проблема антихрупкости российского развития рассмотрена на примере творческой судьбы одного из самых выдающихся экономистов XX века — Николая Дмитриевича Кондратьева, который работал в направлении экономического прогнозирования и занимался длинными волнами развития, однако сам не смог предсказать краткосрочные векторы политики большевиков по отношению к свободному научному мышлению.

**Ключевые слова:** философия выживания, антихрупкость, проблема устойчивого развития, колебания деловой активности, конъюнктура, Кондратьев, длинные волны, длинные циклы.

**Abstract.** The current confrontation between East and West, North and South is driven by the limits of economic development. In the absence of new horizons for economic growth, countries are turning to information and hybrid wars. Reaching the economic, resource and engineering limits of development forces us to look for models of sustainable development. The industrial and post-industrial technological modes need a reset or the implementation of a new information-knowledge mode. The systemic crisis of the world economy was described in the probabilistic model of N.D. Kondratiev (1892–1938), who worked on one of the important predictive concepts in economics, the theory of cycles, later called the “Kondratiev waves”. Despite his pioneering work in fixing the Soviet economy in the 1920s and his belief in a revolutionary social programme, Kondratiev himself fell victim to repression and failed to implement his anti-fragility programme. The purpose of this study is to show how the philosophy of sustainable development, the germs of which can be surprisingly found in one of the most turbulent periods of Russian history, has struggled to take root in Russia. The problem of anti-fragility of Russian development is considered on the example of the creative fate of one of the most prominent economists of the XX century — Nikolai Dmitrievich Kondratiev, who worked in the direction of economic forecasting and dealt with the long waves of development, but could not himself predict the short-term vectors of Bolshevik policy in relation to free scientific thinking.

**Key words:** philosophy of survival, antifragility, the problem of sustainable development, fluctuations in business activity, conjuncture, Kondratiev, long waves, long cycles.

Интеллектуальные вызовы современного социотехнического уклада вызваны рядом самых разнородных факторов: 1) крушение классической гносеологии, основанной на принципах

непротиворечивости, линейной каузальности и познаваемости, 2) скорость социотехнических изменений и подвижный характер среды 3) постколониальный характер коммуникации и продвижения знания; 4) хрупкость общественных порядков. Само осознание среды, в которой мы находимся, уже является проблемой и породило множество концептов, таких как синергичность, нестационарность, VUCA, новая нормальность, янусовидность. Актуальность темы связана с динамикой сложности развития цивилизации, угрозами устойчивого развития.

Постиндустриальное будущее мира сталкивается с растущей демографической проблемой и нехваткой энергетических ресурсов. Управляемость человечества — ведущая научная проблема. Рыночная система автоматически не может решить проблемы экологии духа, экологии природы, экологии культуры, устойчивого развития. Для обеспечения долгосрочной социокультурной деятельности народа, Россия нуждается в консолидации национальных сил и разработке концепции умного общества. Одной из таких теорий будущего является учение о длинных циклах экономического развития отечественного мыслителя Н.Д. Кондратьева, который ещё в период НЭПа обратил внимание на волатильность индексов и необходимость учёта финансово-экономической нестабильности.

Советская система отторгала любые дефляционные тренды и репрессировала тех экономистов, которые адекватно подходили к прогнозу деловой активности. Хозяйственная модель военного коммунизма была основана на репрессивных методах: экспроприации собственности, изъятии зерна, эксплуатации населения, бесплатном труде заключённых. Попытки совместить мобилизационную военную экономику с реформами потребительского рынка для создания благоприятного имиджа социализма привели, в итоге, к демонтажу СССР, ибо реформы Н.С. Хрущёва, А.Н. Косыгина, Ю.В. Андропова, М.С. Горбачёва были неспособны примирить утопические идеалы коммунизма и растущие нужды советского потребительского рынка [11].

Концепцию России как государства «длинной воли» выразил политик В.Ю. Сурков, проводя аналогию между долгосрочными проектами Ивана IV, Петра I, Ленина и В.В. Путина, которые

обеспечивали долгосрочное выживание политической системы в сложных меняющихся внешних условиях [10] «Путинизм» — это идеология длинных циклов и адекватной жизнеспособности государства в контексте новой нормальности, VUCA факторности, нестационарности и бескомпромиссности глобальных порядков. Даже после распада СССР Россия сохранила, благодаря В.В. Путину, роль международного актора. Природная интуиция позволяет оставаться Президенту в контакте с пульсом страны и мира, проводя гибкую политику между традициями России и социотехническими инновациями.

В экономической теории, с позиции ценностно-смыслового понимания, политэкономия находится на более высоком уровне потенциальных возможностей творческого развития относительно эконометрической версии взглядов на социально-экономические процессы. Традиционная составляющая социально-экономических процессов, потенциально, не имеет места в эконометрической версии экономической теории. В то время как в классической политэкономии через категорию рабочей силы есть возможность учитывать традиционную составляющую. Однако надо сказать, что оба подхода не исключают друг друга. Авторы исходят и того, что мир является сложной системой, которая нуждается в комплексных описаниях и универсальных методологических принципах, таких как диалектика, когнитивизм, дополнительность. Политэкономия и эконометрия работают на разных уровнях и они вполне логично могут друг друга дополнять, опосредуя отношения индивид — традиция — рынок — государство — мировая экономика [9].

**Философия антихрупкости.** Цикличность экономических процессов составляет одну из загадок экономической науки. Жизнь индивида, развитие государств и всей мировой экономики перманентно зависит от огромного количества неопределённостей, вариативностей и уязвимостей на протяжении всех этих циклов разной амплитуды.

Экономисты пытаются найти причину, вследствие которой рыночный маятник выводится из равновесия, и объяснить, почему это происходит через определенные промежутки времени с упорным постоянством. На сегодняшний день не существует

единой, или общей теории делового цикла, которая вызывала бы единодушное признание всех экономических школ. Идея построения единой системы объяснения прошлого, настоящего и предсказания будущего очень амбициозна и встречается в самых разных областях: философии, математике, физике, химии, биологии. В традиционных обществах эти функции выполняли миф, религия, астрология. Вместе с тем, построение единой теории всего сущего невозможно, ибо покоится на вере в то, что сущее едино. Это положение непроверяемо, если мы примем во внимание мимолетность цикла цивилизации по сравнению с временем существования Вселенной. Мы никогда не сможем ответить эмпирически, являются ли законы Вселенной однородны и изотропны. Любое математическое или философское доказательство будет равнозначностью фидеизма.

Известно более 1300 циклов, из которых выделяются длинные и средние, короткие и сезонные; вызванные технологией и структурой потребностей, демографическими изменениями и изобретениями, внутриотраслевой и межотраслевой конкуренцией, международной торговлей и миграцией и так далее.

Идея построения единой системы объяснения прошлого, настоящего и предсказания будущего очень амбициозна и встречается в самых разных областях: философии, математике, физике, химии, биологии. В экономической теории таким амбициозным предсказательным инструментом является теория длинных волн, называемые ещё «волны Кондратьева».

Николай Дмитриевич Кондратьев — талантливый экономист и организатор экономической науки, ученик М.И. Туган-Барановского, разработчик теории НЭПа, автор денежной политики Советской власти и первой «пяtilетки Кондратьева». Мировую известность ему принесла вероятностная модель прогнозирования развития экономики. Благодаря Й. Шумпетеру, назвавшему суперциклы именем российского экономиста, во всём мире стали известны разработки Николая Дмитриевича (Kondratiev waves). Сам он был репрессирован в 30-е годы по сфабрикованному ОГПУ делу трудовой крестьянской партии.

Н.Д. Кондратьев рассчитывал длинные циклы экономики, но не учёл короткие циклы репрессий. После ленинской полити-

ки НЭПа Сталин задумал избавиться от «всей этой партийной государственной гнили». Для него Кондратьев, Бухарин и Суханов в начале 1930 г. воспринимались как единый интеллектуальный центр, мешающий сворачиванию НЭПа [2].

В период террора 30-х годов действовало пять политических изоляторов: Верхнеуральский, Суздальский, Тобольской, Челябинский и Ярославский, где содержались, сначала, реальные политические противники большевистского режима, а, затем, старые большевики, обвинённые по сфабрикованным делам. Суздальский политический изолятор располагался в Спасо-Евфимиевом монастыре, чей мощный крепостной комплекс сооружений наилучшим образом отвечал требованиям органов госбезопасности. Вдобавок монастырь имел специально предназначенный для этой цели арестантский корпус, построенный в первой половине XIX в. [12].

История и устройство монастырской тюрьмы, условия содержания заключённых, состав контингента в «Суздальской Бастилии» хорошо описаны в серии публикации владимирского историка И.Н. Федотовой [13–15].

Представляют ценность письма Кондратьева, интерес к которым начался с политикой гласности в стране и не прекращается до сих пор, как мы можем судить по публикациям. Переписка экономиста была опубликована в газете «Суздальская новь» (30.12.1988), «Рабочий край» (Вичуга, 6.06.1989), в биографических и эпистолярных сборниках, в краеведческих работах [6]. «Суздальские письма» дополняют обширный эпистолярный жанр интеллектуалов ГУЛАГа. Гинзбург, Солженицын, Шаламов, Гумилёв, Лосев, Иоффе, Флоренский, Шпет и многие другие политзаключённые — писатели, философы, учёные, сохранили в своей переписке сверхчеловеческое усилие жить, любить, работать. Их тюремные тетради — это мемориал гуманизма и внутреннего экзистенциального пространства в нечеловеческое время политической машины террора. С некоторыми политзаключёнными связь прервалась, т.к. они попали под планы сокращения количества «з/к» и пополнили скорбный мартиролог большевизма. Кондратьев также попал в расстрельный список и его надежды на то, что он выйдет после 8 лет тюремного

заклучения, были перечёркнуты. Его письма — это памятник человеческому в гуманитарной катастрофе тоталитаризма. Суздальские тетради служат делу универсальной и общероссийской эмпатии к судьбе гражданских жертв «Красного колеса».

«Камера — довольно просторная. Есть приличный стол, табуретки, так что можно читать и писать. Тепло. Прогулка — два раза в день, поэтому воздуху вполне достаточно. Вопреки ожиданиям и в отличие от Бутырской тюрьмы питание здесь превосходное <...>. По качеству оно мало отличается от домашнего... Администрация изолятора очень корректна и внимательна. Вообще нужно сказать, что Суздальский изолятор производит на меня впечатление очень благоустроенного и культурного места заключения» (Суздаль, 17.11.1932) [3].

«...занимаюсь по-прежнему немного. Основная причина этого — в отсутствии необходимых мне книг и материалов. Я писал заявление в ОГПУ, чтобы разрешили получить их. Однако результатов этого заявления пока никаких нет. Я никогда не предполагал, что буду лишен даже права на получение книг, и это, тем более, что общими правилами изолятора получение книг допускается. Попроси, если сможешь, и со своей стороны, чтобы разрешили получать книги... (Суздаль, 26.4.1932).

«Всегда жду от тебя книг и рефератов тех статей, о которых и говорил и писал тебе. Мне все хочется сколько-нибудь с пользой провести время и тем хоть сколько-нибудь уменьшить ту рану, которую нанесла моей жизни в смысле бесплатной потери времени тюрьма. Самое ужасное в жизни — это потеря времени, т[ак] к[ак] жизнь человеческая необычайно коротка и при бездеятельности бессмысленна. Тюрьма же приостановила мою научную работу и притом приостановила ее в самый критический и субъективно в самый интересный момент, т[ак] к[ак] идут годы и мои научные планы разлетаются, как песок. Отсюда ты поймешь, почему я так бесконечно беспокою тебя с вопросом о книгах. Книги, как их ни мало, все же позволяют, хотя и черепашьим шагом, двигаться вперед» (Суздаль, 10.5.1932).

«За истекшее, в значительной мере потерянное бесплатно время я все же многое обдумал и передумал. И если бы только была у меня возможность исследовать некоторые вопросы, то



я был бы в состоянии написать обширную работу, где изложил бы довольно целостную и законченную теоретическую систему. Не знаю, насколько она оказалась бы значительной объективно, но смею думать, что в ней были бы оригинальные стороны, по крайней мере, некоторые. Однако, оглядываясь назад, констатирую, что двигаюсь я с работой крайне медленно... прошло несколько лет, когда был занят до последней степени — и это ты хорошо знаешь — по службе, то теперь служу столь длительное время по тюремному ведомству. Это сознание гибнущего времени угнетает меня, угнетает порой невыразимо день, когда я рождаюсь в тюрьме. Жаль уходящего времени: оно необратимо» (Суздаль, 7.4.1933).

«...нужно найти в себе силы и сохранить себя, сохранить бодрость и надежду. Их человек может найти, в конце концов, только в себе, в своем сознании. Нужно быть, по-видимому, до конца спокойным, и тогда невзгоды жизни будут казаться меньше. Недавно я читал небольшую книжечку древнего философа Эпиктета — в чем наше благо. В другое время она не произвела бы, вероятно, на меня никакого впечатления. Но, сейчас, она доставила мне своей мудрой бодростью необычайное наслаждение. Глубоко верно и известное изречение Спинозы, что мудрый — прежде всего, спокоен. Как бы я хотел, чтобы твой уклон к философии, который я заметил за последние случаи свиданий, привел тебя к вере в себя, к внутреннему спокойствию и позволил бы перенести тяжесть чисто нервно-физической усталости (Суздаль, 1.6.1933).

«Что с тобой и что с Аленькой — ничего и уже давно ничего не знаю. Живы ли, здоровы, бедствуете, помните меня или забыли — ничего не знаю. Постепенно каменеет сердце и с величайшим трудом преодолеваешь волю нервов, чтобы не начать биться головой о стенку, буйствовать и вообще сходить с ума» (Суздаль, 11.8.1933).

«Все же самое бессмертное и ценное в преходящей человеческой, часто очень тяжелой жизни, — это мысль во всех ее формах» (Суздаль, 18.3.1933).

«Сегодня — ровно четыре года со дня заключения. Осталось совсем немного: ровно столько же. Тяжелая колесница истории

проехала по нашему поколению. На днях выпросил косу и обкошил в саду газон и дорожки. В физическом крестьянском труде действительно есть много здорового и красивого. Мне невольно вспомнилось детство, когда я косил по чудесным летним росам на лугах с опушками. Жаль только, что в данном случае слишком мала была потребность в косе» (Суздаль, 11.7.1934).

«Когда я вошел в знакомую тебе комнату, то увидел, прежде всего, маленький сохшийся комочек больного, подлинного, невыразимого горя. Это была моя мать (комната свиданий Спасо-Евфимиева монастыря). Первые слова, которые я услышал и рыдания: «Родной мой, отца-то ведь уже нет, и Сережи нет, и тебя-то нет». Я обнял ее, не будучи в состоянии произнести никакого слова. Услышав рыдания с левой стороны, я обернулся и увидел рослого, загорелого, добродушного и безудержно плачущего крестьянского парня. Это был мой брат Павлик. Такую сцену мне пришлось пережить впервые. Я не хотел плакать, но слезы неудержимо лились сами (Суздаль, 11.7.1934).

Письма раскрывают личность Кондратьева как отца, мужа, духовного лидера, воспитателя, профессионала. В них — вся боль интеллектуала попавшего под колёса красного террора. Очень трогательна его сказка с иллюстрациями «Необыкновенные приключения Шамми», созданная для дочери в тюрьме в 1934 г. [1]. Помимо этой истории про доброго котика Алёнушке было адресовано почти 100 писем, карта звёздного неба. Елена Николаевна Кондратьева (1925–1995) продолжила преданно служить науке, как и её отец. Она стала профессором МГУ, академиком РАН в области микробиологии, полностью реализовав свой научный потенциал.

Вместе с Н.Д. Кондратьевым работал и другой специалист, математик Е.Е. Слуцкий. Большую популярность приобрела импульсно-распространительная теория циклов Фриша-Слуцкого (Frisch-Slutsky paradigm). Согласно этой парадигме смена технологического уклада носит не регулярный, а случайный характер. Экономика никогда не сможет предсказывать экономические кризисы. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные тренды, не имеют постоянно действующих ограниченных факторов, напротив, их количество всегда открыто. Действует мно-

жество экономических агентов, а ряды экономических данных идиосинкратичны и выглядят как случайные процессы. Причин неустойчивости всегда очень много: падение цен, стихийные бедствия, войны, катаклизмы, торговые санкции, дефолты, поведение инвесторов, безработица и т.д. Спады и подъёмы имеют разную амплитуду и факторы, поэтому циклы носят вероятностный характер [8].

Конъюнктурный институт Наркомата финансов СССР (1920–1928) — это вообще крупнейшее учреждение по изучению советской и мировой экономики, вырабатывавший хозяйственные индексы, о безотлагательной выработке которых, по образцу заграничных *index-numbers*, говорил ещё Ленин. Научное подразделение соответствовало творческой энергии его основателя, который был не только специалистом в экономике, но и большим эрудитом в области математики, социологии, теоретической экономики, статистике, философии. Конъюнктурный институт можно считать школой Кондратьева, институтом высокой научной культуры. Сотрудники работали самоотверженно в трудных материальных условиях; неконтролируемая гиперинфляция была настоящим вызовом, денежным хаосом, которому нужно было давать какую-то рациональную оценку. Конъюнктурный институт мешал Сталину и его окружению независимым мнением. За нормальную науку, за критику пятилетних планов кондратьевская школа и пострадала от советского тоталитаризма. В общественном сознании создавался образ буржуазного врага, ответственного за провалы экономики Красной России [5].

Если вклад Кондратьева заключается в фиксации суперциклов, протяжённостью 45–60 лет, то Е.Е. Слуцкий показал, что внутри экономики нет причины, которая бы действовала настолько систематично (смена укладов, обновление капиталов), чтобы предсказать кризисы. Поскольку дестабилизирующих факторов очень много, экономические циклы похожи на случайные процессы, доказывал Слуцкий, суммируя случайные числа и объединяя их в группы. Хотя полученные графики групп случайных цифр абстрактны, они напоминают экономическое поведение и фиксируют некоторую регулярность. Ряды похожи на циклические, но остаются случайными. Равно как и действие

молекул в броуновском движении закономерно, но их множество делает их поведение статистическим. Баланс спроса и предложения в экономической теории имеет такое же стохастическое значение. Макроэкономическое равновесие на практике — это скорее удивительная случайность, исключение, подтверждающее правило: рыночная экономика нестабильна.

На мемориальной доске на территории Спасо-Евфимиевом монастыря Н.Д. Кондратьев помещён рядом с другим экономистом — Леонидом Наумовичем Юровским (1884–1938), работавшим над моделью равновесности кредитно-денежной системы. Их роднит академическая судьба, оба они были арестованы по делу «Трудовой крестьянской партии», оба содержались в Суздальском политизоляторе и были расстреляны на полигоне «Коммунарка» [4]. Кондратьев и Юровский считались «вредителями» и за их честную научную позицию и их победили доносами фанатично верующие в торжество пролетарской экономической политики. Их травлю начал Г.Е. Зиновьев, видимо, опасаясь за свою карьеру, что, однако, ему не помогло, и «подхалим Сталина» сам был расстрелян в 1936 г.

Трагично сложилась судьба и другого видного представителя отечественной экономической мысли, Александра Васильевича Чаянова (1888–1937). Чаянов также был репрессирован молодым профессором, как и Кондратьев, оба они стали врагами для Сталина, выступая автономными авторитетами в экономической науке. Теоретики специализировались на аграрном вопросе и имели отличные от большевиков взгляды на решение крестьянского вопроса. Хотя у них были разногласия, они объединяются Сталиным в одном процессе крестьянского движения и оба уничтожены иррациональной машиной НКВД. Оба были лидерами, собиравших вокруг себя заинтересованных профессионалов. Большевизм нетерпим к альтернативному лидерству, это каралось расстрелом. И Чаянов, и Кондратьев получили всемирную известность за свои труды, в частности, Чаянов — за создание альтернативного аграрного пути экономического развития, теории крестьянской кооперации.

Жизнь Чаянова была также периодически связана с Владимиром и Иваново-Вознесенском; он — автор концепций «продо-

вольственная безопасность» и «моральная экономика», теории мироэкономики домохозяйств, сторонник социальных оптимумов в противовес латифундиям и агрохолдингам. Кондратьев и Чайнов — оба революционеры, реформаторы, но критические, с эсеровским уклоном. Они сотрудничали в экономических вопросах и помогали друг другу. Как противник коллективизации, Чайнов был арестован и расстрелян, подобно Кондратьеву, без суда и следствия, в рамках одного сфабрикованного процесса.

**Выводы.** Ценность работ Кондратьева предстаёт, с точки зрения импульсно-распространительной теории циклов, прежде всего, в указании на длительные периоды вариативности, которые можно экстраполировать и на большой отрезок времени. Существенно, что средние циклы, как бы нанизываются на волны больших циклов». Вариабельные накладываются друг на друга, т.е. шок влияет не только на ближайшее будущее, но и имеет эхо. Старые импульсы продолжают влиять, хотя и затухают [7].

Кондратьеву есть чем гордиться. Он проделал путь от крестьян к вершинам мировой науки. Занимаясь самыми сложными вопросами экономического прогнозирования, он не забывал земельный вопрос, занимаясь помощью крестьянами в комитете «Помгол». Свои последние годы, по злой иронии судьбы, он провёл в центре земледелия, городе Суздале. Кондратьев стал мучеником от науки, продемонстрировав драматизм взаимодействия государственной власти и науки в тоталитарном государстве. Наш долг помнить жертвы индустриализации и коммунизации России, чтобы не допустить новых социальных трагедий.

Теория циклов носит философский характер, её нельзя использовать для предсказания. Критический характер спорадической цикличной парадигмы генерирующей сложность бытия заставляет нас усомниться в предсказательной силе любой теории. Философия антихрупкости — это, прежде всего, цивилизационный диалог, развитие знаний и умеренность в потреблении. Предсказать разнообразные кризисы новейшей истории России (1980-е, 90-е, 1998, 2008–2010, 2014–2015, 2020, как и сегодняшний мировой 2021-года, газовый кризис, наложенный на пандемию) вряд ли было возможно, поэтому цель экономической науки, как и гуманитарных знаний, в целом, заключается

в воздействии на сознание потребителя и создание образовательных условий для экологической устойчивости жизни на Земле.

Сегодня Россия синхронизирована с глобальными трендами, однако множество локальных бифуркаций осложняют путь развития государства. Такими кризисами выступали бедность и социальное неравенство, а также политический утопизм и радикализм в решении социальных проблем. После социокультурных травм XX века Россия нуждается в длинных экономических циклах устойчивости. И, напротив, ей крайне противопоказаны политический утопизм и радикализм, ни как короткие циклы, никак как эхо длинных волн.

### Список литературы

1. *Агеев А.И., Мясоедов Б.А.* Суздальская Бастилия. Очерки и комментарии к сказке и письмам Н.Д. Кондратьева к Алёнушке. — Международный институт Питирима Сорокина — Николая Кондратьева, Институт экономических стратегий, 2018. — 360 с.
2. *Агеев А.И.* Сталин и Кондратьев: три встречи и три правды (интеллектуальная гипотеза)// Кондратьевские волны: наследие и современность: ежегодник. — Волгоград: Учитель, 2015. — 256 с.
3. *Горбунов С.В., Шутов Г.К.* Узник «святого монастыря»: Краевед. очерки. — Иваново: Талка, 1994. — 247 с.
4. *Ефимкин А.П.* Дважды реабилитированные: Н.Д. Кондратьев, Л.Н. Юровский. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 224 с.
5. *Комлев С.Л.* Конъюнктурный Институт (Судьба научной школы Н.Д. Кондратьева)// Репрессированная наука. — Л.: Наука, 1991. — С.163–180.
6. *Кондратьев Н.Д.* Суздальские письма / сост. и науч. ред. П.Н. Ключкин. — М.: Экономика, 2004. — 897 с.
7. *Кондратьев Н.Д.* Большие циклы и теория предвидения. — М.: Экономика, 2002. — 765 с.
8. *Лола И.С. Вклад Е.Е. Слуцкого* в изучение циклов экономической конъюнктуры // Вопросы статистики. — 2014. — № 7. — С. 80–83.
9. *Москалёв Ю.Н., Тимошук А.С.* Традиционный фактор в социально-экономических процессах // Вестник Владимирского юридического института. — 2007. — № 4(5). — С. 224–227.

10. *Сурков В.Ю.* Долгое государство Путина [Электронный ресурс]// Режим доступа: [https://www.ng.ru/ideas/2019-02-11/5\\_7503\\_surkov.html](https://www.ng.ru/ideas/2019-02-11/5_7503_surkov.html) (дата обращения 07.01.2021).
11. *Тимощук А.С.* Динамика и проблемы российского государства // Новые контуры социальной реальности: материалы Всероссийской научно-практической конференции (VII Северо-Кавказские социологические чтения, 14 ноября 2018 г., Ставрополь). — Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2018. — С. 107–110.
12. *Федотова И.Н., Котегова П.Д.* «Узники совести» в Советском Союзе в 1920–1930-е гг.(По материалам Суздальского политизолятора)// Вестник Пермского ин-та ФСИН России. — 2016. — № 1 (20). — С. 77–78.
13. *Федотова И.Н.* К истории монастырских тюрем в России: суздальская Спасо-Евфимиева обитель как место лишения свободы (конец XVIII — начало XX века)// Интеллигенция и мир. — 2018. — С. 75–85.
14. *Федотова И.Н.* Суздальский Спасо-Евфимиев монастырь как политический изолятор (20–30-е гг. XX в.)// Вестник Владимирского юридического института. — 2009. — № 2 (11). — С. 188–199.
15. *Федотова И.Н.* Тюрьма в монашеской обители: страницы истории Суздальского Спасо-Евфимиева монастыря// Неклассическое общество: векторы развития: материалы Всероссийской науч.-практ. конф. — Владимир: Владим. юрид. ин-т, 2008. — С. 317–322.

УДК-330.340

## ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ В РФ

***Дедушева Л.А.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

***Калмыкова А.Д.,***

студентка 4 курса,

Институт управления, экономики и финансов, направление «Бизнес-информатика»,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION

***Dedusheva L.A.,***

PhD in Economic Sciences,

Associate Professor, Department of Organizational Management,

V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow

E-mail: dedusheva24@mail.ru

***Kalmykova A.D.,***

4<sup>th</sup> year student,

Faculty "Institute of Management, Economics and Finance", Direction "Business Informatics",

V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow

E-mail: alisa.kalmy23@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятие, сущность и роль кадрового потенциала. Методологической основой исследования являются подходы и инструменты анализа кадрового потенциала государственного учреждения. Представлена система показателей оценки кадрового потенциала организации. Приведены результаты исследования оценки кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, трудовая деятельность, трудовые ресурсы, кадровая политика, потенциал работника.



**Abstract.** In the article, we analyzed the concept, essence and role of human resources, described the approaches and tools for analyzing the human resources of a state institution, and studied the system of indicators for assessing the human resources of an organization.

**Key words:** personnel potential, labor activity, labor resources, personnel policy, employee's potential.

Любая организация, нацеленная на определённую цель дальнейшего развития, планирует свою работу не только на ближайшее будущее, но и на перспективу. Одним из основных факторов успешного существования и развития любой организации является её обеспеченность квалифицированной и мотивированной рабочей силой, анализ которой является важнейшим аспектом исследования потенциала организации.

Одной из ключевых характеристик устойчивости организации, которая отражает ее внутреннее состояние и вместе с тем обеспечивает ей преимущественное положение на рынке, является кадровый потенциал. Эффективное управление кадровым потенциалом и его развитие — неотъемлемое условие оперативного реагирования и успешной адаптации хозяйствующего субъекта к изменениям условий и конъюнктурных факторов внешней среды.

Оценка кадрового потенциала позволяет установить знания, навыки и умения, необходимые для выполнения конкретного задания на данном рабочем месте.

При этом в настоящее время недостаточно внимания уделяется анализу кадровой ситуации и использованию кадрового потенциала государственных учреждений.

### Кадровый потенциал как основа развития современной организации

Термин «потенциал» имеет латинское происхождение, и происходит от слова «*potentia*», что означает скрытые возможности, мощь, силу. Разнообразие толкований понятия «потенциал» связано с тем, что оно рассматривается, как источник средств и возможностей, которые можно использовать для раз-

вития, благодаря чему данный термин можно применять к различным сферам деятельности человека в зависимости от того, о чем идет речь.

Это означает, что кадровый потенциал является количественной и качественной характеристикой персонала, как одного из важнейших ресурсов организации, осуществляющего трудовую деятельность в соответствии с определенными компетенциями, индивидуальными особенностями. Реальная оценка кадрового потенциала возможна при его рассмотрении в совокупности с отдельными профессиональными способностями: личностный потенциал, потенциал знаний, коммуникационный потенциал, потенциал развития.

Понятие «кадровый потенциал» сформировалось не сразу, а с течением развития науки по управлению персоналом трансформировалось различным образом с учетом подходов к оценке роли персонала в организационном развитии [1].

Эволюция понятия, характеризующие кадровый потенциал, представлена в табл. 1.

Таблица 1

### Понятия, характеризующие кадровый потенциал

Категория	Определение	Примечания
Рабочая сила	Способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей, которыми располагает человек, и которые используются им для производства жизненных благ. Рабочая сила реально существует в личности рабочего и является главной производительной силой общества, первичным (наряду с землей, природой) фактором богатства, определяющим элементом производительных сил	Понятие используется с начала XIX в.
Трудовые ресурсы	Трудоспособная часть населения, которая обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги. Основную часть	Используется с 20-х годов XX в. по настоящее время

Категория	Определение	Примечания
	<p>трудовых ресурсов составляет трудоспособное население в трудоспособном возрасте. В современных условиях основными источниками пополнения трудовых ресурсов являются: молодежь, вступающая в трудоспособный возраст; военнослужащие, высвобождаемые из вооруженных сил; вынужденные переселенцы</p>	
<p>Человеческий ресурс (фактор, капитал)</p>	<p>Система индивидуально-личностных характеристик работников (ощущение, восприятие, память, мышление и речь, воображение, темперамент, компетенция, опыт, интеллект, характер, способности, и т.п.), полная реализация которых осуществляется в трудовом процессе</p>	<p>Активно используется с 80-х годов XX в. по настоящее время</p>
<p>Трудовой потенциал</p>	<p>Возможности реализации человеческих ресурсов (капитала) в труде; возможности использования трудовых ресурсов</p>	<p>70–80-е годы</p>
<p>Персонал</p>	<p>Личный состав служащих учреждения, предприятия; сегодня используется применительно к составу всех работников</p>	<p>(от <i>лат. personalis</i> — личный)</p>
<p>Кадры</p>	<p>Основной состав работников учреждений или предприятий, организаций; подготовленные работники определенной отрасли труда</p>	<p>(от <i>франц. cadres</i>)</p>
<p>Кадровый потенциал</p>	<p>Совокупность способностей всех работников, которые заняты в данной организации, решать поставленные перед ними задачи производственно-технического и финансово-экономического развития. Определяется обеспеченность работниками, уровнями их профессиональной подготовки, креативно-творческих способностей и деловой активности</p>	<p>Современный подход</p>

Анализ литературы показывает, что кадровый потенциал трактуется различными исследователями в узком и широком смысле [2].

В узком смысле под кадровым потенциалом понимается качественная и количественная характеристика персонала, выполняющие функции и достигающие целей развития организации. Кадровый потенциал образует целостную систему, выраженную потенциальными возможностями работников, которые используют их в определенной сфере.

Таким образом, в узком смысле кадровый потенциал предприятия характеризуется численностью работников, их профессиональной подготовкой, творческими способностями. Целостность — это свойство кадрового потенциала. В своей целостности кадровый потенциал отличается от свойств, которыми обладает каждый отдельный работник. Понятия «кадры» и «кадровый потенциал» не равнозначны. Под кадровым потенциалом принято подразумевать общую характеристику такого ресурса организации как персонал. Характеристика касается оценки возможности выполнения возложенных на персонал трудовых функций, достижения стратегических целей предприятия. Кадровый потенциал связывают и с потенциальными возможностями работников, которые могут быть использованы в будущем [2].

Можно сделать вывод, что кадровый потенциал — совокупность показателей, определяющих возможности и рамки, которые ограничивают трудовую деятельность сотрудника, а именно его возможности к достижению определенных результатов в сложившихся условиях.

Сущность кадрового потенциала заключается, одновременно, в возможности принятия сотрудниками участия в общественно полезной деятельности в виде определенного производственного ресурса, а также, в характеристике особенностей работника, которые отображают степень развития его способностей, учитывая пригодность и подготовленность к выполнению определенных работ, его отношение к труду, готовность полностью вложить свои способности в деятельность организации.

Исходя из сущности кадрового потенциала можно выделить два элемента, требующих непосредственного и активного воз-

действия со стороны всех заинтересованных лиц в развитии потенциала, а именно это получение специальных знаний в области функционирования организации (учреждения), а также более активное использование потенциальных возможностей своих сотрудников для дальнейшего развития исходя из стратегических целей и ориентиров компании. При этом необходимо помнить, что данный процесс должен отвечать требованиям комплексности и гибкости, обладать высокими адаптивными характеристиками.

Управление кадровым потенциалом современной организации заключается в действиях по достижению организационных целей, за счет обеспечения нужного производственного поведения каждого из сотрудников или реализации организационных компетенций, непосредственно связанных с персоналом [4].

Роль кадрового потенциала заключается в том, что он представляет собой текущие и будущие трудовые возможности организации. Именно с этой позиции осуществляется управление кадровым потенциалом, обычно в двух направлениях — формирование и использование.

Таким образом, кадровый потенциал является основным критерием деятельности предприятия, а, в свою очередь, его формированию и развитию должно уделяться особое значение при разработке стратегии развития деятельности организации.

### Особенности формирования и развития кадрового потенциала государственных учреждений

Одной из распространенных форм некоммерческих организаций является учреждение. Порядок его создания и деятельности определен в ст. 123.21–123.23 Гражданского Кодекса РФ, а также законом «О некоммерческих организациях». Помимо этих норм, статус и виды таких организаций регулируют положения специальных законов.

В российской системе государственной власти государственные учреждения занимают одно из важнейших мест и являются важнейшими элементами экономических, финансовых и про-

изводственных отношений. Государство посредством учреждений различного уровня исполняет одну из своих самых важных функций — оказание услуг населению.

Согласно пункту 1 ст. 123.21. Гражданского Кодекса РФ, учреждением признается унитарная некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера. Учреждение может быть создано гражданином или юридическим лицом (частное учреждение) либо соответственно Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации, муниципальным образованием (государственное учреждение, муниципальное учреждение).

Однако такое определение нельзя назвать полным. Чтобы получить исчерпывающую концепцию, нужно рассмотреть основные особенности этой организации [6].

У учреждения имеются следующие основные особенности.

1. Это унитарная организация. Множество учредителей не допускается во время создания (несколько участников).
2. Это некоммерческая организация. Этот статус требует особой правоспособности. Он не может выходить за рамки целей, ради которых был создан объект. Их называют некоммерческим управлением, социокультурной деятельностью и направлениями. Пример такой организации — музей.
3. Учредитель продолжает оставаться собственником переданного этой организации имущества. Помимо приобретения в ходе операционной деятельности, юридическое лицо владеет на основе оперативного управления.

С учетом этих особенностей можно сформулировать следующее определение: учреждение — это организация, учрежденная единственным лицом, правоспособность которого ограничивается выполнением социально-культурных, управленческих и других некоммерческих функций, активами которых оно владеет на основе оперативного управления.

Согласно классификации, предусмотренной ГК РФ, среди таких организаций выделяются:

- частное учреждение;
- муниципальное учреждение;
- государственное учреждение.

Критерием размещения является статус учредителя (собственника передаваемого имущества). Первый включает всех физических лиц, а второй и третий — публично-правовые организации [7].

Государственными, муниципальными учреждениями признаются учреждения, созданные Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации и муниципальным образованием.

Типы государственных учреждений определены в Федеральном законе «О некоммерческих организациях». Согласно пункту 2 ст. 9.1 данного закона, типами государственных (муниципальных) учреждений являются автономные, бюджетные и казенные учреждения (рис. 1).

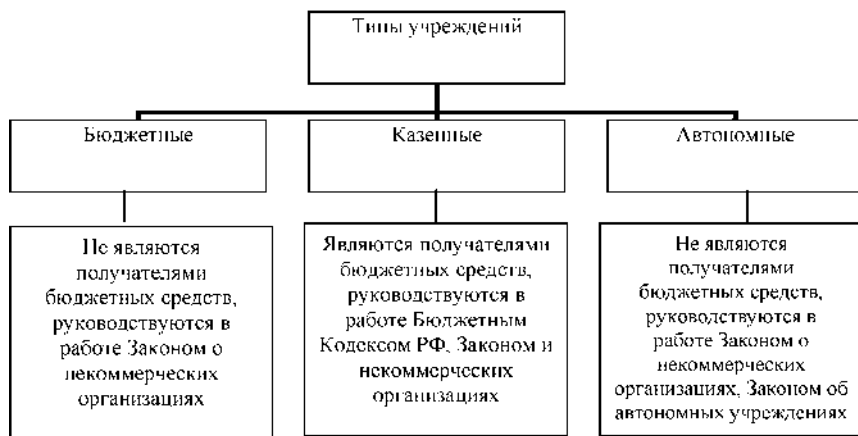


Рис. 1.1. Типы государственных учреждений России

Одной из основных особенностей управления в государственных учреждениях является использование авторитарной модели, отличительными чертами которой являются административный контроль, формализация, разделение полномочий, централизованное управление, приоритет авторитарного стиля руководства. Однако, в последние годы наметилась тенденция

перехода с административно-командной модели управления государственными учреждениями на экономическую, что связано с общим переходом на рыночную модель управления в стране. Основным отличием экономической модели управления выступает то, что человек начинает рассматриваться как получатель услуг и потребитель, соответственно, квалификация и профессиональные качества сотрудников государственного учреждения должны соответствовать этой новой философии управления [8].

Роль персонала в условиях новой модели управления, трансформируется таким образом, что требует инвестирования в человеческий капитал, для обеспечения постоянного развития кадрового потенциала. Это развитие достигается с помощью определенных инструментов формирования и совершенствования кадрового потенциала государственных учреждений, которые рассмотрены далее.

Формирование кадрового потенциала государственных учреждений включает в себя несколько основных процессов, которые должны выполняться поочередно, как представлено на рис. 2.



Рис. 2. Процесс формирования кадрового потенциала [6]



Первая стадия — кадровое планирование. Здесь можно отметить, что такое планирование должно включать в себя не только информацию о кадровых ресурсах, но и стратегическую деятельность учреждения, отражающую качественные и количественные показатели нужды в сотрудниках. Кроме того, данный вид планирования должен определять профессиональную принадлежность, квалификацию и количество сотрудников организации.

Вторая — поиск и подбор сотрудников, данная стадия является непосредственным продолжением первой, представляет собой ключевой элемент системы управления персоналом, который взаимосвязан с основными направлениями деятельности кадровой политики государственного учреждения.

Третья стадия — адаптация новых сотрудников к своему новому рабочему месту и коллективу, данная стадия также важна, поскольку для эффективного функционирования фирмы необходимо не только отобрать лучших кандидатов на пустующую вакансию, но и обеспечить им комфортное вступление на должность и оперативное получение необходимого рабочего уровня.

Четвертой стадией принято считать обучение сотрудников, именно на данной стадии происходит принятие и освоение новыми кадрами необходимых знаний и умений, которые в дальнейшем обусловят непрерывную деятельность самого учреждения.

Не менее важна и следующая стадия, в нее включается — проведение анализа деятельности сотрудника, нормирование его трудовой деятельности и ее оценки. В соответствии с проведенным анализом учреждение может отобрать сотрудников на конкретные вакансии, а также определить, насколько эффективно трудится тот или иной работник.

Шестая стадия или стадия разработки мотивационной составляющей позволяет разработать трудовую и мотивационную стратегию для вновь прибывших сотрудников и на привлечение новых кандидатов, которая будет отвечать основным потребностям кандидатов при поиске вакансии, а также будет стимулировать к работе уже трудящихся.

И, наконец, последняя стадия, создание организационной культуры, а именно: порядков, поведенческих норм, трудовых ценностей, за счет данных разработок в последствии разрабаты-

ваются критерии, которые используют для дальнейшего поиска сотрудников. Считается, что вновь прибывшие сотрудники будут соответствовать разработанным нормам, придерживаться ценностей организации и ее правил, данный фактор не менее важен, чем наем сотрудника с профессиональными качествами и необходимым стажем.

Считаем, что к государственным учреждениям может быть применима модель элементов кадрового потенциала государственного и муниципального управления, в соответствии с которой в состав кадрового потенциала учреждения входят:

- группа специалистов, которые исполняют профессиональную служебную деятельность на должностях государственного учреждения;
- лица, входящие в систему управления кадровым обеспечением государственного учреждения, которые являются носителями прав и компетенций при разработке и реализации программ кадровой политики;
- ценности кадровой работы, представляющие собой определенные цели разработки системы управления кадровым потенциалом;
- нормы, осуществляющие регулирование таких кадровых процессов, как совокупность требований и ожиданий подобного поведения участников деятельности, непосредственно связанной с формированием и развитием кадрового потенциала;
- необходимые процедуры работы с кадрами, предполагающие целесообразность и сознательность действий.

Специфика управления кадровым потенциалом в государственных учреждениях проявляется также в особенностях оценки эффективности деятельности персонала, исходя из главного показателя эффективности функционирования учреждения в целом. В отличие от коммерческих предприятий, где основным критерием выступает сумма полученной прибыли и доходность, в государственных учреждениях конечным критерием эффективности выступает успешное достижение целей, для которых создано конкретное предприятие, и в соблюдении специальной правоспособности [6]

Таким образом, можно сказать, что развитие кадрового потенциала представляет собой комплексную функцию управления персоналом организации, которая предполагает, что в его основе лежат прямые инвестиции, направленные на повышение навыков и иных рабочих факторов сотрудников, что, в свою очередь, ведет к увеличению эффективности работы конкретного государственного учреждения. Совершенствование кадрового потенциала работников необходимо осуществлять с учётом и анализом современных коммуникационных технологий, оказывающих влияние на его деловую и повседневную жизнь, а также в комплексе со следующими принципами: индивидуальности, повышения квалификации кадров, справедливой реализации возможностей работника, мотивации, профессиональной подготовки, обеспечения непрерывного обучения и др. [6].

#### Методы и показатели оценки уровня развития кадрового потенциала

В процессе развития кадрового потенциала предприятие должно достаточно четко и полно определять все свои трудовые возможности и резервы, выстраивать четкую стратегию управления своим трудовым потенциалом, а также повышать заинтересованность сотрудников в своем обучении и именно за счет этого будет происходить наращение кадрового потенциала организации.

Естественно, если говорить непосредственно о развитии кадрового потенциала, то можно отметить одну из задач управления, а именно: оценивание потенциального сотрудника предприятия, сюда включается анализ возможностей предполагаемого сотрудника, необходимый для принятия решения о повышении сотрудника, либо о его направлении в кадровый резерв [7].

Для проведения данной оценки необходимо учитывать несколько факторов, таких как:

- интересы потенциального сотрудника;
- карьерные ожидания сотрудника;
- соответствие занимаемой должности;
- необходимость развития или обучения сотрудника.

Основными стадиями определения кадрового потенциала организации являются:

- составление стандартов, критериев и определение профессиональных качеств, которыми должны обладать сотрудники предприятия;
- составление базы данных всех принятых на работу сотрудников, а также кадрового резерва организации, состоящего из потенциальных сотрудников, претендующих на занятие вакантных должностей;
- мониторинг персонала на предмет выявления скрытых способностей;
- проведение исследования рынка труда и поиск профессиональных и квалифицированных специалистов;
- проведение соответствующих мероприятий: кадровое планирование и кадровое прогнозирование.

Савельев А.М. и Кузнецова Н.В. в своей работе выделяют следующие методы оценки кадрового потенциала организации:

- количественный метод — связан непосредственно с количественными показателями труда, т.е. на основании достигнутого результата (наиболее часто применяемые количественные показатели: численность персонала; суммарный объем рабочего времени, отведенный для выполнения работ в режиме нормальной интенсивности труда; рабочее время, которое работник может отработать до выхода на пенсию). Анализ данного показателя, позволяет проследить не только половозрастной состав коллектива, но и увидеть процесс омоложения или старения коллектива;
- качественный метод — учитывает только качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива, физический потенциал работников предприятия (состояние здоровья, выносливость); уровень квалификации; ответственность, дисциплинированность и др.);
- аналитический метод — применяется при суммировании оценок по всем видам критериев.

На рис. 3 изображены подходы к оценке кадрового потенциала организации, предложенные В.М. Розиным.



Рис. 3. Подходы к оценке кадрового потенциала организации [6]

Измерить величину кадрового потенциала, по мнению ряда специалистов, очень сложно, поскольку составной частью потенциала являются профессионально-квалификационные качества сотрудников, определить объем и новизну которых довольно трудно. В понятие кадрового потенциала включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень их возможностей, необходимых для достижения целей. На рис. 4 представлены подходы и методы оценки кадрового потенциала [6].

В теории и практике рассматриваются конкретные качественные характеристики кадрового потенциала — это числен-

ность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт, личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

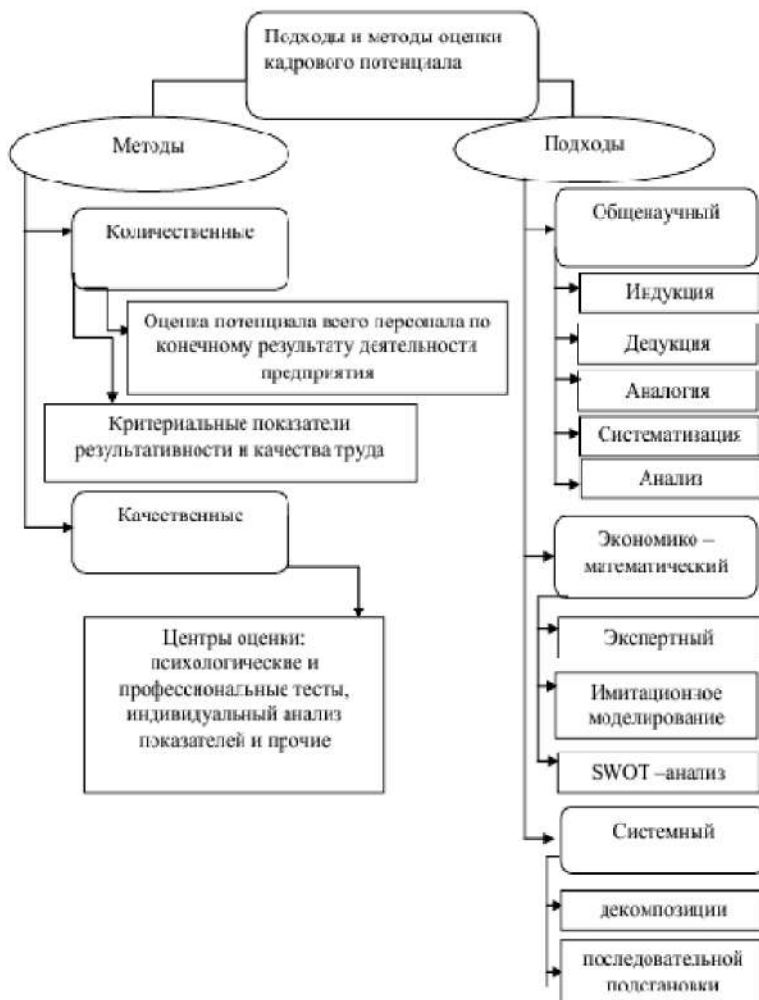


Рис. 4. Подходы и методы оценки кадрового потенциала

На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала [6]:

- количественная оценка (производится, как правило, лишь в отношении отдельного работника по таким показателям, как пол, возраст, стаж, уровень образования и т.д.);
- балльная оценка (производится по 7–10 балльной шкале в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника и т.д.);
- объемную величину трудового потенциала организации можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах.

Методика для оценки кадрового потенциала должна подбираться с учетом специфики организации и персонала, работающего в ней. Для более объективной и эффективной оценки следует применять несколько методов одновременно. Эффективность зависит от выбора метода и его качественного использования, а значит, определяет и правильность принятых управленческих решений, основанных на результатах оценки.

В табл.1.2 представлен перечень показателей, которые используются для оценки кадрового потенциала, наряду с общей оценкой качественных характеристик персонала: анализ кадрового состава по категориям должностей, по полу, возрасту, стажу, образованию.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяют анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо также анализировать качественный состав персонала по уровню квалификации.

Общая потребность — это численность персонала, необходимая для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребность характеризует дополнительное количество персонала к уже имеющейся численности на начало периода для выполнения намеченных задач [1].

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по этим признакам.

Таблица 2

## Показатели оценки кадрового потенциала

Показатель	Формула	Значение
1. Величина трудового потенциала [1]	$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\kappa} - T_{\text{нп}} \text{ или } \Phi_{\Pi} = \text{Ч} \times \text{Д} \times \text{Т см,}$ <p>где  <math>\Phi_{\Pi}</math> — совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.;  <math>\Phi_{\kappa}</math> — величина календарного фонда рабочего времени, час.;  <math>T_{\text{нп}}</math> — нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми — выходные и праздничные дни и т.п.);  <math>\text{Ч}</math> — численность работающих, чел.;  <math>\text{Д}</math> — количество дней работы в периоде, дн.;  <math>\text{Т см}</math> — продолжительность рабочего дня, час</p>	Кадровый потенциал предприятия меньше трудового потенциала предприятия на величину потенциальных возможностей неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, штатных работников и совместителей. В этом и состоит их основное отличие
2. Трудовой потенциал [1]	$\text{ТП} = \text{Ч}_p \times \text{С}_p \times \text{З}_p \times \text{К}_k \times \text{К}_{\Pi},$ <p>где  <math>\text{Ч}_p</math> — общая численность персонала, чел.;  <math>\text{С}_p</math> — показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.);  <math>\text{З}_p</math> — показатель закрепляемости персонала;  <math>\text{К}_k</math> — показатель квалификации работников;  <math>\text{К}_{\Pi}</math> — показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива</p>	Кадровый потенциал предприятия меньше трудового потенциала предприятия на величину потенциальных возможностей неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, штатных работников и совместителей. В этом и состоит их основное отличие



Показатель	Формула	Значение
3. Обеспеченность кадрами	$O_k = \frac{\text{Ч}_ф}{\text{Ч}_п},$ <p>где  <math>O_k</math> — обеспеченность кадрами;  <math>\text{Ч}_ф</math> — фактическая численность персонала;  <math>\text{Ч}_п</math> — плановая численность персонала</p>	Соответствие фактической численности плановой, согласно штатному расписанию
4. Коэффициент закреплённости	$Z_p = d_3 + l(1 - d_3)$ <p>где <math>d_3</math> — удельный вес закрепившихся работников, %;  <math>l</math> — длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации</p>	Влияние потерь рабочего времени по причине увольнений работников в первый год работы
5. Показатель квалификации работников	$K_k = 1 + V(m - 1),$ <p>где <math>V</math> — удельный вес квалифицированных работников в общей численности;  <math>m</math> — коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 0,1 до 6,0;</p>	Влияние на кадровый потенциал качественных характеристик персонала, таких как квалификация, возраст, пол
6. Удовлетворенность трудом	$\frac{\text{Число работников, удовлетворенных трудом}}{\text{Общая численность}}$	Влияние на эффективность работы персонала удовлетворенности условиями и содержанием труда

Показатель	Формула	Значение
7. Показатель текучести кадров	$K_t = \frac{Ч_y}{Ч_c},$ где $K_t$ — коэффициент текучести $Ч_y$ — численность сотрудников, уволившихся из организации в течение года; $Ч_c$ — среднесписочная численность работников	Влияние потерь рабочего времени по причине увольнений работников
8. Показатель абсентизма	$A = \frac{Д_n}{(Ч_c \times Д)},$ где $Д_n$ — дни прогулов, $Ч_c$ — среднесписочная численность персонала; $Д$ — число рабочих дней в году	Отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение месяца, года
9. Коэффициент постоянства состава кадров	$K_{\text{пост.}} = \frac{(Ч_c - Ч_y)}{Ч_c} \times 100\%$	Состав кадров, остающийся неизменным в течение более одного года

Возрастная структура персонала заметно влияет на психосоциологический климат в коллективе предприятия. Массовый прием на работу немолодых людей снижает восприимчивость к инновациям и, в долгосрочном периоде, выпуск продукции, а необходимые в некоторых случаях увольнения, порождают проблемы.

Анализ структуры персонала с точки зрения длительности рабочего стажа не надо путать с возрастным анализом. Предприятие, которое ориентируется при приеме на работу преимущественно на новых работников, может столкнуться с текучестью кадров, так как нанятые работники могут не иметь достаточного профессионального опыта (считается, что «старички» сохраняют «память» предприятия). Концепция «организационной культу-

ры» предполагает, что перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Соответственно, изучение распределения рабочих по стажу работы и изменений этой структуры во времени имеет важное значение не только для определения кадровой стратегии предприятия, но и для анализа причин его неудач. Не стоит забывать, что преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров. Структура персонала, уравновешенная по рабочему стажу (не слишком молодые кадры, не слишком старые), в свою очередь, свидетельствует о рациональной политике выбора работников с соответствующим опытом, образованием и квалификацией.

При оценке потенциала персонала затрагивается вопрос эффективности работы всей организации, т.е. она является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всей организации.

Одним из основных инструментов оценки квалификации персонала в государственных учреждениях является аттестация персонала.

Аттестация кадров включает в себя личные характеристики, рабочий процесс и его результаты и предназначена для определения степени компетентности сотрудника с точки зрения как профессиональной квалификации, так и личных характеристик.

В зависимости от целей различают несколько видов аттестации персонала.

1. Обязательная (очередная). Проводится в отношении ряда сотрудников с определенной нормативными актами очередностью (раз в 2–5 лет). Так, обязательно аттестуется руководящий состав госпредприятий (п. 2 ст. 21 закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 № 161-ФЗ).
2. Проводимая по инициативе работодателя. Например, после завершения испытательного срока проверяется, как адаптировался работник на новом рабочем месте. Также возможно ее проведение с целью проверки уровня знаний

сотрудника, если есть сомнения в его профессиональной пригодности, с дальнейшим понижением в должности или увольнением при непрохождении проверки (либо для направления на обучение с целью получения необходимых знаний).

3. Проводимая по инициативе самого работника с целью проверки уровня профподготовки и оценки возможности замещения более высокой должности, получения доплат, повышения квалификации и т.п.
4. Проводящаяся при изменении должностных обязанностей. Такое случается, к примеру, при переводе в другое структурное подразделение.

Процедура аттестации во многом зависит от специальности сотрудников, в отношении которых она производится.

Одним из методов аттестации в органах государственной власти и государственных учреждениях так же является конкурс. Конкурс — соперничество между двумя и более претендентами за занятие определенной должности. Именно во время конкурса проявляются профессиональные навыки и соответствие установленным квалификационным требованиям к должностному лицу органа государственной власти.

В качестве методик, необходимой для проведения анализа потенциала сотрудника чаще всего используют метод оценочных центров, поскольку за счет него можно выявить способности к управлению у того или иного сотрудника организации. По результатам проведенного анализа можно определить место сотрудника в структуре предприятия, его роли и оплаты труда соответственно, кроме того, можно и разработать критерии повышения его развития и мотивационное воздействие на сотрудника.

Одним из главных средств, направленных на профессиональное развитие любого сотрудника предприятия — обучение, оно рассматривается как процесс передачи совершенно новой и актуальной информации сотруднику, тем самым помогая ему развивать свои трудовые качества. Чаще всего само обучение проводит сторонняя организация, также может проводить и своя за счет различных тренингов, мероприятий, решения кейсов и привлечения спикеров для подачи информации.

Таким образом, оценка кадрового потенциала осуществляется на основе ряда показателей и требует изучения с целью совершенствования организации труда и производства в условиях острой конкурентной борьбы между предприятиями.

Можно сделать вывод, что развитие и эффективное использование кадрового потенциала — достаточно сложный процесс, состоящий из ряда мероприятий, эффективное и последовательное выполнение которых создает стабильную, надежную и конкурентоспособную команду, успешно реализующую возложенные на нее задачи.

В настоящее время большинство коммерческих и некоммерческих организаций стремятся повысить свою эффективность с помощью развития своего кадрового потенциала. Кадровый потенциал является основным критерием деятельности организации, а, в свою очередь, его формированию должно уделяться особое значение при разработке стратегии развития деятельности организации, поскольку именно от кадрового потенциала и зависит конечная эффективность ее работы с точки зрения стоящих перед ней организационных целей.

Кадровый потенциал — совокупность показателей, определяющих возможности и рамки, которые ограничивают трудовую деятельность сотрудника, а именно его возможности к достижению определенных результатов в сложившихся условиях.

### Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.12.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1994. — № 32. — Ст. 3301.
2. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг : [Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ (с изменениями и дополнениями)] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2010. — № 31. — Ст. 4179.
3. О некоммерческих организациях: [Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 30.12.2020)] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996. — № 3. — Ст. 145.

4. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 19. — Ст. 2334.
5. *Аванесян К.А.* Кадровое планирование как элемент управления кадровым составом организации // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки Электронный сборник статей по материалам LVI студенческой международной научно-практической конференции. 2017. — С. 5–9.
6. *Анисимова С.А.* Управление персоналом в современной организации социального обслуживания // Проблемы экономики и юридической практики. — 2016. — № 2. — С. 265–268.
7. *Армстронг М.* Управление человеческими ресурсами. — М.: Питер, 2019. — 765 с.
8. *Беседина О.И., Зновенко Д.И., Малахова Е.В.* Инновационные методы в кадровой политике // Экономика. Менеджмент. Инновации. — 2019. — № 1(19). — С. 3–10.
9. *Бородулин А.Н., Заложнев А.Ю., Шуремов Е.Л.* Внутрифирменное управление. — М.: ПМСОФТ, 2016. — 170 с.
10. *Брантов И.М.* Формирование и развитие кадрового потенциала // Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции. — Майкоп, 2021. — С. 182–188.

УДК 336.012.23

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДОМАШНИХ ХОЗЯЙСТВ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

*Евлоева А.Х.,*

аспирант,

Департамент экономической теории,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

## INVESTMENT ACTIVITY OF HOUSEHOLDS IN THE WORLD ECONOMIC PRACTICE AT THE PRESENT STAGE

*Evloeva A.Kh.,*

Postgraduate,

Department of Economic Theory,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

E-mail: ahevloeva@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматривается реализация инвестиционной деятельности домашних хозяйств странах с развитой рыночной экономикой. Инвестиционная деятельность домашних хозяйств зависит от множества факторов, среди которых важнейшую роль имеет сложившаяся в обществе традиция экономического поведения. В силу ряда факторов, в отечественной практике еще не сложились устойчивые механизмы инвестиционной деятельности домашних хозяйств. В этой связи целесообразно рассмотреть опыт зарубежных стран, в которых данный механизм уже получил широкое распространение с целью дальнейшей его адаптации к реалиям отечественной экономики.

**Ключевые слова:** домашнее хозяйство, инвестиционно-сберегательная стратегия, инвестиционное поведение, пенсионный фонд, сбережения.

**Abstract.** The article discusses the implementation of investment activities of households in countries with developed market economies. The investment activity of households depends on many factors, among which the most important role is played by the tradition of economic behavior that has developed in society. Due to a number of

factors, stable mechanisms of household investment activity have not yet developed in domestic practice. In this regard, it is advisable to consider the experience of foreign countries in which this mechanism has already become widespread in order to further adapt it to the realities of the domestic economy.

**Key words:** household, investment and savings strategy, investment behavior, pension fund, savings.

Основной задачей стимулирования инвестиционной активности домашних хозяйств в зарубежных странах является привлечение денежных средств на фондовый рынок, что требует от финансовой системы государства создание соответствующих институциональных условий, среди которых важнейшим является стабильность нормативного обеспечения финансового рынка и планомерное развитие финансовых институтов [10].

В диссертационном исследовании проведен анализ инвестиционно-сберегательных стратегий домашних хозяйств с учетом пандемии COVID-19, в связи с тем, что по своему влиянию на экономические процессы, пандемия стала средоточием социально-экономических рисков, которые определяют формирование и реализацию финансовой стратегии домашних хозяйств [17].

В исследовании, которое ежегодно проводится германской страховой компанией Allianz SE [2], приводятся данные по 57 странам, демонстрирующие, в том числе, структуру финансов домашних хозяйств. В статистических отчетах за 2005–2019 годы фиксируется повышение объема сбережений домашних хозяйств и активизация применения инвестиционной стратегии. Исследовательская группа пришла к выводу, что выбор инвестиционных инструментов определяется финансовым состоянием в стране. В частности, в странах, где величина сбережений менее 7 тыс. евро на душу населения [1], представители домашних хозяйств применяют консервативную инвестиционно-сберегательную стратегию и выбирают хранение временно свободных денежных средств на банковских депозитах (рис. 1).

В силу того факта, что домашние хозяйства США являются достаточно активными инвесторами в течение длительного пери-



ода, то стратегии их инвестиционно-сберегательного поведения направлены на решения целого комплекса следующих задач [4].

1. Решение проблемы закредитованности. На протяжении длительного периода (1980–1990 гг.), который характеризовался для экономики США, как наиболее благоприятный [5], домашние хозяйства активно прибегали к займам как для приобретения товаров длительного пользования и недвижимости, так и повседневных трат. При этом, начиная с 1974 года, происходит формирование накопительного пенсионного фонда, что позволяло решать проблему излишней закредитованности и обеспечивать реализацию сберегательной стратегии [7].
2. Бюджетирование финансов домашнего хозяйства. Распространенной для домашних хозяйств США практикой является направление не менее 15% доходов на инвестиции, что позволяет формировать пассивный доход, а также формировать фонд накоплений.
3. Формирование фонда пенсионных сбережений. В США, где социальная пенсия предусмотрена, но ее показатель не превышает прожиточного минимум, обеспечение по старости фактически является обязанностью работодателя и самого гражданина [13].

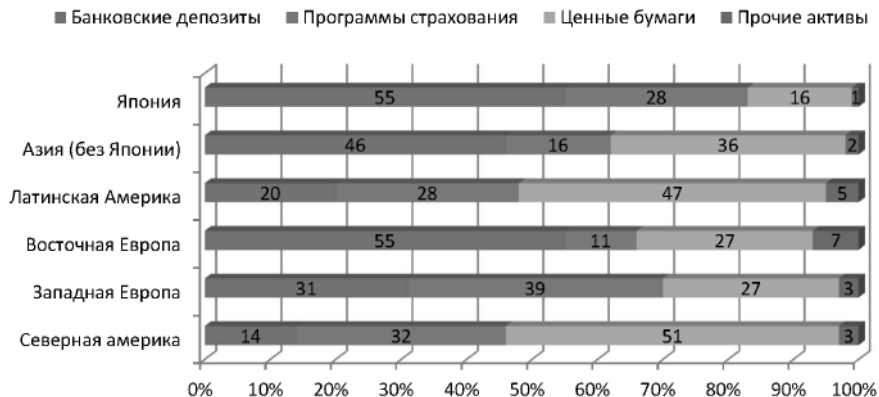


Рис. 1. Доля инвестиционных активов в структуре сбережений (2019 г.), %

Реализация инвестиционно-сберегательных стратегий домашними хозяйствами США осуществляется путем применения различных финансовых инструментов [9]. Следует отметить, что именно в этой стране инвестиции получили широкое распространение практически среди всех слоев населения. Государство целенаправленно формирует инвестиционное поведение граждан, в том числе путем создания образовательных программ и клубов для молодежи, что способствует увеличению доли частных инвесторов в реальный сектор экономики.

На сегодняшний день вложения в недвижимость в качестве основного инвестиционного инструмента рассматривают около половины домашних хозяйств США [16]. Следует отметить, что данный инструмент проходил достаточно длительный и сложный период институционализации, что обусловлено историческими факторами, главный из которых необходимость накопления значительного стартового капитала. На сегодняшний день появляются новые инвестиционные инструменты, которые получают популярность особенно у молодых инвесторов. В частности, таким инструментом следует считать краудфандинг недвижимости [3]. Стоимость данного инструмента составляет от 1000 долларов США, при этом, инвестор получает гарантированную доходность 8–9% годовых. Также инвестор может увеличить размер своей доли получать доход от продажи данной недвижимости или сдачи ее в аренду. Не смотря на то, что среди молодых инвесторов данный инструмент считается одним из самых перспективных, сохраняет свою долю такой инструмент, как формирование пенсионного фонда.

Инвестиционный инструментарий домашних хозяйств в США достаточно разнообразен, что позволяет домашним хозяйствам реализовывать инвестиционную стратегию в зависимости от уровня дохода, объема сбережений и долгосрочных целей.

В европейских странах инвестиционный инструментарий аналогичен США, что связано с тем, что институциональные основы финансовой системы стран «капиталистического» мира во второй половине XX века выстраивалась на основах, заложенных американскими учеными. Следует подробнее остановиться

на пенсионной системе Великобритании, которая имеет ряд своих особенностей [12].

Для формирования пенсионных накоплений представители домашних хозяйств Великобритании является одним из ключевых инвестиционных инструментов домашних хозяйств. Для реализации данной стратегии сформирована система индивидуальных сберегательных счетов — Individual Savings Accounts (ISA), законодательно закреплённая в 1999 году [15]. Согласно действующему законодательству, как и в США, установлен максимальный предел взноса, который составляет 15 тысяч фунтов стерлингов [8]. Особенность системы пенсионных счетов Великобритании заключается в том, что минимальный возраст инвестора составляет 16 лет. В отличие от США, перечисление в фонд осуществляются после налогообложения с доходов. Счет пополняет сам работник и в последствие не уплачивает налоги с полученных инвестиционных доходов, что делает данный инструмент наиболее привлекательным по сравнению с операциями на фондовом рынке. Кроме того, законодательство не устанавливает возрастной ценз на использование данных средств, что позволяет обратиться к сбережениям до наступления пенсионного возраста.

Институциональные инструменты инвестиционной деятельности в Великобритании направлены на увеличение объема свободных денежных средств домашних хозяйств в структуре национальной экономики, в связи с чем отсутствует ограничение на выбор финансовых учреждений, которые занимаются распоряжением пенсионных накоплений граждан. В частности, если член домашнего хозяйства намерен инвестировать сумму, превышающую законодательно установленный лимит, то он может воспользоваться дополнительными пенсионными счетами [11].

Таким образом, не смотря на институциональное родство инвестиционных инструментов домашних хозяйств в западных странах, отдельные страны стимулируют реализацию инвестиционной стратегии при помощи дополнительных законодательных послаблений.

Среди восточных стран наибольшим объемом накоплений отличаются домашние хозяйства Японии. Традиционно в этой

стране граждане направляют значительную часть своих доходов на сбережения. Однако, институционализация инвестиционной деятельности домашних хозяйств в стране оформилась достаточно поздно. В частности, только в 2014 году появилась государственная программа формирования индивидуальных инвестиционных счетов (NISA или Nippon ISA) [14]. Примечательно, что в отличие от США, Правительство Японии акцентирует внимание граждан, что данный инструмент является основным инвестиционным инструментом домашних хозяйств.

Более половины домашних хозяйств (55%) в Японии предпочитает банковские депозиты другим инвестиционным инструментам (вложения в ценные бумаги — 9%, участие в инвестиционных фондах — 5%) [6], что может объяснить активизацию государственной политики по усилению участия физических лиц в формировании и реализации инструментов фондового рынка, такие как ценные бумаги и инвестиционные фонды. Официальная статистика подтверждает необходимость активизацию индивидуальной инвестиционной деятельности — в 2020 году только 24% биржевых операций на Токийской бирже приходились на индивидуальных внутренних инвесторов. В этой связи, Правительством Японии было принято решение освободить средства, поступающие на индивидуальные инвестиционные счета, а также полученных от них доход от уплаты налогов.

В силу того факта, что на протяжении длительного периода, а именно после мирового финансового кризиса 2008 года, большинство стран, в том числе развитые экономики, встали перед проблемой получения «длинных» инвестиций, институциональные изменения рынка инвестиций стали претерпевать изменения. В первую очередь, правительства обратили внимание на внутреннего инвестора. При этом, крупные инвесторы, представленные предприятиями и корпорациями, уже являются активными участниками рынка инвестиций. Однако, индивидуальные инвесторы, которые представлены отдельными физическими лицами и домашними хозяйствами, задействованы только в странах Западной Европы и США.

При этом следует учитывать, что инвестиционно-сберегательная стратегия домашнего хозяйства априори направлена

на получение дополнительно нетрудового дохода, который может быть использован как в момент его получения, так и отложен с целью последующего использования.

### Список литературы

1. Allianz Global Wealth Report 2019 [Электронный ресурс]// Режим доступа: [https://www.allianz.com/en/economic\\_research/publications/specials\\_fmo/21092019\\_AllianzWealthReport2019.html](https://www.allianz.com/en/economic_research/publications/specials_fmo/21092019_AllianzWealthReport2019.html) (дата обращения: 29.01.2022).
2. Allianz Global Wealth Report 2020: Wealth immunity [Электронный ресурс]// Режим доступа: [https://www.allianz.com/en/economic\\_research/publications/specials\\_fmo/23092020\\_AllianzWealthReport2020.html](https://www.allianz.com/en/economic_research/publications/specials_fmo/23092020_AllianzWealthReport2020.html) (дата обращения: 29.01.2022).
3. *Farrington, R.* The Mega Guide To Crowdfunded Investments: Equity, Real Estate, And More [Электронный ресурс]// Режим доступа: <https://thecollegeinvestor.com/18609/crowdfunded-investments-guide/> (дата обращения: 29.01.2022).
4. *Freitas, N.M.* Health, pension benefits and longevity: How they affect household savings / N.M. Freitas, J.O. Martins// The Journal of the Economics of Ageing. — 2014. — Vol. 3. — № 4. — P. 21–28.
5. *Gerhard, P.* Psychological characteristics and household savings behavior: The importance of accounting for latent heterogeneity / P. Gerhard, J.J. Gladstone, A.O.I. Hoffmann// Journal of Economic Behavior & Organization. — 2018. — Vol. 148. — № 4. — P. 66–82.
6. *Gould, David Michael, and Martin Melecky.* 2017. Risks and Returns: Managing Financial Trade-Offs for Inclusive Growth in Europe and Central Asia. — Washington, DC: World Bank.
7. Household financial planning and savings behavior / D. Brounen, K.G. Koedijk, R.A.J. Pownall// Journal of International Money and Finance. — 2016. — Vol. 69. — № 12. — P. 95–107.
8. *Lebedeva L., Aksenov P., Yemelyanov S., Yemelyanov Y.* The Pension Funds' Investment Regulation at the Beginning of the 21st Century: Comparative Analysis of Approaches of the USA, Canada, and the EU-15 Countries// Mediterranean Journal of Social Sciences. — 2015. — Vol. 6. — N 4. — P. 155–162.

9. *Litvin, V.V.* The mechanism of building trust as a factor in the sustainability of national savings systems // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. — 2017. — Vol. 7. — Is. 5A.
10. *Maltitz, M.J.* Generalising Ward's Method for Use with Manhattan Distances / M.J. Maltitz, T. Strauss // Plos one. — 2017. — № 13. — P. 3–21.
11. Matching Contributions for Pensions. A Review of International Experience / Ed. R. Hunz, R. Holzmann, D. Tuesta, N. Tokayama. WB 2018. [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/106841468177233641/Matching-contributions-for-pensions> (дата обращения: 29.01.2022).
12. Oxford Handbook of Pensions and Retirement Income/ Edited by Gordon L. Clark, Alicia H. Munnell and J. Michael Orszag. — Oxford University Press, 2009. — 905 p.
13. *Pleskun, A.* Savings: evaluation, trends, growth factors / A. Pleskun, S. Rumas // Bank Bulletin, September. — 2010. — № 25. — P. 7–15.
14. *Stefan Kawalec, Katarzyna Błażuk, Maciej Kurek.* How to Mobilize Additional Pension Savings [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.igte.pl/publikacje/how\\_to\\_mobilize\\_additional\\_pension\\_savings\\_Capital\\_Strategy\\_report.pdf](http://www.igte.pl/publikacje/how_to_mobilize_additional_pension_savings_Capital_Strategy_report.pdf) (дата обращения: 29.01.2022).
15. *Thomas D., Stafford P., Jenkins P.* UK seeks change in listing rules to lure tech start-ups // The Financial Times Limited. 2019. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.ft.com/content/d4d2da5a-fee8-11e9-be59-e49b2a136b8d> (дата обращения: 29.01.2022).
16. Young Americans Still Wary of Investing in Stocks [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://news.gallup.com/poll/233699/young-americans-wary-investing-stocks.aspx?g\\_source=link\\_NEWSV9&g\\_medium=NEWSFEED&g\\_campaign=item\\_&g\\_content=Young%20Americans%20Still%20Wary%20of%20Investing%20in%20Stocks](https://news.gallup.com/poll/233699/young-americans-wary-investing-stocks.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=NEWSFEED&g_campaign=item_&g_content=Young%20Americans%20Still%20Wary%20of%20Investing%20in%20Stocks) (дата обращения: 29.01.2022).
17. Европейский центральный банк. Определение финансовой стабильности [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ecb.europa.eu/pub/fsr/html/index.en.html> (дата обращения: 29.01.2022).

УДК: 2964

## АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ ВЫЖИВАНИЯ БИЗНЕСА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ И САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

**Прибылов М.Е.,**

магистрант,

институт управления, экономики и финансов

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

**Жураховский А.С.,**

кандидат экономических наук,

заведующий кафедры экономики,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## ANALYSIS OF BUSINESS SURVIVAL STRATEGIES DURING THE PANDEMIC AND SANCTIONS PRESSURE

**Pribilov M.E.,**

Master,

Faculty of Economics,

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail: maksim.pribilov18@gmail.com

**Zhurakhovsky A.S.,**

PhD in Economic Sciences,

Head of the Department of Economics,

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail: andrey131280@mail.ru

**Аннотация.** В статье проводится разбор влияния последних двух кризисов последних лет. Как бизнес столкнулся с пандемией, какие трудности он испытал, с какими вызовами он столкнулся, далее следует обзор кризиса 24 февраля 2022 года, подсчёт количества потерь бизнеса и как он выходил из трудностей новых экономических реалий. Обзор описан путём анализа СМИ, анализа работ экономических деятелей и анализа данных о состоянии бизнеса, находящиеся в открытых источниках.

**Ключевые слова:** кризис, пандемия, санкции, Специальная Военная Операция, бизнес, трудности, вызовы.

**Abstract.** The article analyzes the impact of the last two crises of recent years. How business faced the pandemic, what difficulties it experienced, what challenges it faced, followed by an overview of the crisis on February 24, 2022, counting the number of business losses and how it got out of the difficulties of the new economic realities. The review is described by analyzing the media, analyzing the works of economic figures and analyzing data on the state of business that are in open sources.

**Key words:** crisis, pandemic, sanctions, Special Military Operation, business, difficulties, challenges.

Современный бизнес начиная с 2019 года испытывает большие проблемы из-за череды кризисов, которые преследуют его вот уже третий год. Первой проблемой стала эпидемия COViD-19. По данным агентства Bloomberg, мировая экономика потеряла порядка 5 триллионов долларов США или же 310 477 500 000 000 рублей [7].

Роспотребнадзор в докладе «О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения», оценил потери российской экономики в сумму более 997,06 млрд рублей [8].

Уполномоченный по правам предпринимателя Борис Титов в своём докладе о влиянии пандемии на бизнес, сообщил что кризис затронул 6,05 млн Российских компаний [9]. По данным аудиторской компании FinExpertiza, за одну весну 2020 года треть организаций оказались в убытке на общую сумму в 1,65 трлн рублей, а заработки 3,05 трлн рублей, что на 67% меньше чем в весну 2019 года. В общей сложности закрылось 1,16 млн объектов малого и среднего бизнеса, а рекордсменом по убыткам стала Ингушетия с потерями в 3260 % по сравнению с весной 2019 года. Малый и средний бизнес, согласно исследованию НРА, потерял 2,8 трлн рублей [10].

Не успела мировая экономика оправиться от пандемии, как в 2022 году пришёл новый кризис связанный с Специальной Военной Операцией на Украине. Последствием СВО стали полномасштабные санкционные давления на Российскую Федерацию, количество санкций против РФ уже превышает 10 000 пунктов. Ущерб бизнесу можно оценить по потерям российских олигархов, такую статистику предоставляет Bloomberg:

- Виктор Вексельберг — \$11,2 млрд;



- Владимир Потанин — \$1,08 млрд;
- Леонида Михельсона — \$8 млрд;
- Алексей Мордашов — \$7,78 млрд;
- Владимир Лисин — \$7,8 млрд;
- Вагит Алекперов — \$1,86 млрд;
- Алишер Усманов — \$3,38 млрд;
- Геннадий Тимченко — \$8,35 млрд;
- Андрей Мельниченко — \$3,88 млрд;
- Михаил Прохоров — \$0,8 млрд.

В общей сложности все российские миллионеры и миллиардеры потеряли порядка \$83,4 млрд [11].

Сам финансовый сектор РФ потерял порядка 304,6 млрд долларов чистых активов, не включая ущерб от резкого прекращения экспорта из-за санкций.

Однако Россия сумела адаптироваться к новому вызову и успешно «выживает» вопреки самым скептическим прогнозам.

В декабре 2019 года в Китае был зафиксирован первый случай заражения коронавирусом, тогда к появлению нового вируса не отнеслись серьёзно, но спустя коротки промежуток времени новая болезнь приобрела характеры пандемии и простой вирус стал уже мировой проблемой, так как страны никогда ещё не сталкивались с явлением пандемии в современном обществе, реакция на правительства была суетливой и не организованной, когда вирус добрался до Российской Федерации, первыми мерами государства стала вынужденная и ранее не виданная самоизоляция и ношение медицинских масок. Первое время россияне испытывали шок, панику и непонимание почему их заперли в собственной квартире и ввели пропускную систему, тогда бизнес и стал испытывать первые проблемы. Прежде всего под удар попал оффлайн бизнес ввиду того, что из-за изоляции людям было запрещено выходить на улицу, а сам оффлайн бизнес был не готов к такому повороту событий. Пострадали такие сферы как: оффлайн магазины, заведения общепита, грузоперевозки и такси.

По ситуации на начало декабря 2020 года, в первую волну пандемии, налоговая служба ликвидировала:

- 14 700 предприятий связанных с розничной торговлей;
- 12 900 предприятий такси;
- 10 500 предприятий, осуществляющих грузоперевозки;
- 8 900 предприятий розничной торговли в магазинах [12].

Прибыль же остальных предприятий обвалилась, по данным ФНС, на 70%. Перед бизнесом встал один, и пожалуй, самый основной вопрос «Как вернуть клиента в условиях изоляции?». На удивление бизнеса, ответ нашёлся достаточно быстро.

23 апреля 2020 года известный сервис доставки Деливери Клуб отчитался о двукратном росте прибыли за первый квартал 2020 года: *«По итогам первого квартала 2020 года выручка Delivery Club составила 1,82 млрд руб. За первый квартал прошлого года сумма выручки компании составляла 881 млн руб. Только за март 2020 года Delivery Club выполнил 3,78 млн заказов. Это на 88% больше заказов, чем в марте прошлого года. Также вырос объем заказов, доставленных собственной логистической службой компании — с 35% от общего объема заказов в первом квартале 2019 года до 53% во втором квартале 2020 года»* [13].

Выход оказался действенным, бизнес стал оперативно заключать договора с сервисами доставки, однако это, логично, не помогло вернуть прежний уровень достатка, но помогло остаться бизнесу на плаву. Во времена пандемии изменилось потребительское поведение в сторону домашнего комфорта и проведения домашнего досуга, соответственно бизнесу пришлось менять стратегию развития и переориентироваться в сторону домашнего быта и максимального снижения издержек.

## Стратегии выживания бизнеса

### 1. Смещение фокуса на онлайн

COVID-19 стал призывом к быстрой цифровизации бизнеса ввиду изменений модели и приоритетов потребительского поведения.

Передовиками в модификации бизнеса стала сфера развлечений, к примеру театры, музеи и зоопарки стали устраивать онлайн показы, спортивные залы, казалось бы, бизнес жёстко

привязанный к офлайну стал проводить домашние тренировки онлайн, а самые продвинутые компании стали осваивать VR и AR, к примеру Lamoda со своим кейсом примерки одежды с помощью AR технологии.

## **2. Сокращение всевозможных издержек**

Пандемия научила предприятия работать удалённо ввиду того, что аренда офисов является большим пунктом траты бизнеса, стала активно распространяться практика удалённой работы. Развитию этого движения так же стало и само правительство со своим указом о принудительной изоляции граждан. Практика хорошо прижилась и используется по сей день, однако от неё пострадали сами арендодатели офисных помещений.

Помимо этого, пандемия объединила предпринимателей и в этих условиях активно стало развиваться такое движение как «шеринг», компании стали объединяться с целью разделить цену важнейших пунктов трат бизнеса: разделить цену аренды офиса, цену закупки расходников, цену закупки оборудования, некоторые стали делить и сотрудников между собой, так что во времена пандемии можно было встретить такую необычную картину, когда прямые конкуренты могли ютиться под одной крышей.

К сожалению, «под снос» пошли и многие должности, которые не имели большой практической ценности для компаний и не могли работать онлайн: кассиры, работники торговых залов, продавцы-консультанты, личные водители и т.п. Важно уточнить, что должности не убрали совсем, а сокращали, даже вопреки запретам государства на увольнение сотрудников в период пандемии.

## **3. Перераспределение ресурсов**

Более экологичным способом сокращения издержек стало перераспределение ресурсов, которые выразились в:

### **Понижение в должности**

К примеру, ресторанный бизнес переквалифицировал своих официантов и менеджеров в курьеров, что позволили бизнесу сэкономить и остаться на плаву.

### **Многозадачность**

Другие предприятия стали давать своим сотрудникам новые обязанности фактически совмещая 2 и более специальностей

в одну, так московские таксисты в одночасье стали ещё и курьерами

### **Адаптация**

Самые креативные предприниматели стали использовать своих сотрудников в совершенно другой плоскости, так самым знаменитым кейсом адаптации стала косметическая компания Lin Qingxuan, которая перевела своих продавцов-консультантов на должность бьюти-блогеров, результатом такого решения стала удвоившаяся прибыль компании и это не смотря на пандемию.

### **Разнообразие**

Некоторые предприятия пошли путём от противного, вместо закрытия бизнеса, стали открывать новые, при чём даже не относящиеся с своей деятельностью, так ликёроводочные заводы стали производить и продавать антисептики, а швейные цеха стали производить маски.

### **4. Переработка маркетинговых стратегий**

Как уже было упомянуто ранее, бизнес стал активно переориентироваться в сторону онлайн, так же предприниматели смекнули, что потребители нуждаются в организации досуга дома, так активное распространение получила активная практика бесплатно давать что-либо на пробу клиенту, передовиками это фишки стали развлекательные сервисы такие как Movix, КиноПоиск, Alpina book или MyBook предлагать своим клиентам возможность испытать их подписку первый месяц бесплатно. Инструмент оказался эффективным и позволил компаниям заполучить новую аудиторию, при этом не потратив ни рубля, кроме запуска рекламной кампании, так как по своей сути компания ничего не теряет дав возможность бесплатно попользоваться контентом по подписке.

### **5. Реагирование на изменения спроса и другие потребительские тенденции**

Уинстон Черчилль сказал однажды: «Любой кризис — время возможностей», ковидный кризис не стал исключением, российский бизнес стал замечать, что у потребителе начали расти интересны в определённых направлениях, к примеру, к уже упомянутой доставке, помимо колоссальных ростов прибыли до-

ставки еды, большой рост получили и маркетплейсы, которые удовлетворяли прямую потребность клиента в виде похода в магазин не вставая с дивана, так же был отмечен высокий спрос на онлайн обучение, этой возможностью воспользовались образовательные платформы, такие как SkillBox.

Несомненно, пандемия коронавируса внесла свои коррективы в стратегию развития бизнеса, которые стоили ему очень дорого, однако в этом можно найти несомненный плюс в виде проработки пластичности и адаптивности бизнеса, которая, к сожалению, пригодилась совсем скоро.

Как сказал древнегреческий политик Перикл: «Если вы не интересуетесь политикой — политика заинтересуется вами», эта фраза полностью описывает ситуацию бизнеса после событий 24 февраля 2022 года. Разбирать политическую подоплёку этой ситуации оставим политикам, разберём как это отразилось на бизнесе.

Прежде всего начало СВО вызвало всеобщую панику касаясь экономического благополучия страны, затем последовало развёрнутое санкционное давление со стороны Европы. В короткий период времени Россия стала мировым рекордсменом по количеству введённых против неё санкций, в период с 22 февраля 2022 года по 25 марта 2022 года против РФ было введено рекордное количество санкций в числе 7 883 документальных пунктов [14]. Если обобщить, то перед бизнесом встали вызовы в виде: снижения потребительского спроса, блокировка любых заграничных сообщений, следствием которого стала проблема с экспортом и платежами, удивительный парадокс этого кризиса состоит в том, что бизнес сумел на столько адаптироваться, что стал зарабатывать, а не терять.

## Нарушение цепочки экспорта и импорта

Шоковым событием для бизнеса стала новость о критической зависимости России от заграничного импорта. ЦМАКП (Центр макроэкономического анализа и прогнозирования) предоставил отчёт, в котором было обозначено, что от санкции больше всего нанесли удары по фармацевтическим компаниям [14].

<b>Потери импорта российского бизнеса в процентном отношении</b>	
Фармакология	48,2%
Хим. пром	44,7%
Авиа, ЖД и кораблестроение	32,2%
Автомобилестроение	27%
Пластмассовое производство и производство резины	26,8%
Производство бумаги	19,9%
Производство электрооборудования	19,4%

Очевидным решением казалось переориентироваться на восточный рынок, однако США стали грозить применением санкций странам, сотрудничающих с Россией, а дружественные страны БРИКС не отличаются наличием стратегически важных ресурсов и технологий, которые можно было бы импортировать.

Жёстко встал вопрос и с экспортом полезных ресурсов РФ, ввиду ограничений экономика России стала недополучать прибыль, это отразилось на благополучии граждан, соответственно упала покупательская способность, население перешло от потребления к накоплению, к этому добавляется и валютные ограничения, а также уход зарубежных платёжных систем ввёл потребителей в панику и заставил выйти в кэш. Бизнесу предстоял не лёгкий вызов.

### Стратегия выживания

После начала СВО, заграничные компании, ведущие деятельность на территории Российской Федерации, стали закрывать свой бизнес и уходить с российского рынка, стали образовываться так называемые «дыры», которые бизнес стал заделывать предлагая замены услугам и товаров заграничных компаний, такая тенденция стала основной стратегией выживания, которая стала выгодна всем без исключения: один бизнес заполняет «дыру», другой бизнес пользуется услугами предпринимателя перекрошим «дыру» для достижения эффективности уже своего бизнеса, пример — платёжные системы.

## **1. Платёжные системы**

Ушедшие из России платёжные системы Visa и MasterCard, образовали потребность в собственной платёжной системе, которая была бы стабильной и не доставляла проблем пользователям, этот рынок решило монополизировать государство с собственной платёжной системой НСПК «Мир», бизнес же стал заниматься эквайрингом, то есть организацией платежей для бизнеса, одним из передовиков стала компания LIFE PAY, давшая бизнесу чувство безопасности и удобство при приёме бизнесом платежей, также компания сравнительно недавно на шумела своим релизом возможностью принимать оплату заграничными картами, что бизнесу в нынешних реалиях очень интересно [15].

## **2. Импорт**

Как уже было упомянуто ранее, из-за санкционного давления в России начались проблемы с импортной продукцией, так как зарубежные компании перестали поставлять свою продукцию под страхом санкций уже в сторону своей компании и страны. Российский бизнес решил залатать и эту «дыру», дождавшись разрешения государства ввозить зарубежную продукцию параллельным импортом и стал заниматься услугами перевозок санкционных товаров путём параллельного импорта.

## **3. Сервисы и магазины**

Следующую «дыру» стали закрывать со стороны ушедших сервисов. Указом правительства, социальная сеть Instagram была признана экстремистской организацией и была заблокирована, весь массив аудитории стал переходить в российский ВКонтакте и полу российский Telegram. После того, как компания Google пригрозило блокировкой российское государство, энтузиасты решили занять рынок и появился RuTube, который только ленивый не покритиковал, вместо Tik-Tok появился Yarru. И дыра медийных сервисов была заделана, этим «ремонт» воспользовались медийные люди, которые, соответственно, тем самым спасли свой бизнес.

## **4. Фастфуд и рестораны**

В стороне не остался и общепит, большой новостью стало заявление MacDonalds, KFC, Starbucks, однако и эта проблема была решена путём замены ресторанов российскими аналога-

ми, так уже давно работают «Вкусно — и точка», «Stars Coffee» и скоро откроется замена KFC под названием «Ростикс».

Продолжать список замен можно долго, но уже из описанного ранее можно сделать вывод, что в отличие от предыдущего кризиса, нынешний знаменуется периодом возможностей ввиду ухода западных компаний с российского рынка, как гласит известная русская поговорка «Свято место пусто не бывает», в новых экономических реалиях она подходит как никогда, сейчас для российского бизнеса лучшее время для развития, потому что конкуренты в лице больших именитых брендов буквально самоликвидируются, тем самым давая российским предпринимателям занять их место, за этот счёт российский бизнес и выживает.

Начиная с 2019 года у российского бизнеса начались трудные времена, к которым было невозможно подготовиться, пройдя ковидный кризис, бизнес тут же попал в санкционный кризис и предстояли уже новые испытания. Удивительная черта обоих кризисов заключается в том, что он стал объединять предпринимателей и стало возможно увидеть, как заклятые конкуренты переживают ковидный кризис под одной крышей рука об руку, второй кризис усилил эту тенденцию и теперь мы можем увидеть буквально как один бизнес выживает при помощи другого, по принципу «рука — руку моет» бизнесмены сумели заместить большинство ушедших компаний и выжить в новых экономических реалиях.

### Список литературы

1. *Айдарханов М.* Основы экономической теории. Учебник. — М.: Фолиант. 2017. — 432 с.
2. *Борисов Е.Ф., Петров А.А., Березкина Т.Е.* Экономика. Учебник для бакалавров. — М.: Проспект. 2020. — 272 с.
3. *Васильев В.П., Холоденко Ю.А.* Экономика. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. — 298 с.
4. *Дерен В.И., Дерен А.В.* Экономика и международный бизнес. Учебник и практикум для магистратуры. — М.: Юрайт. 2019. — 298 с.
5. *Абдилова, А.Т.* Влияние цифровизации на рынок рекламы: тенденции и новые тренды / А.Т. Абдилова // Цифровые технологии в социаль-



но-экономическом развитии России: взгляд молодых : сборник статей и тезисов докладов XVI национальной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов с международным участием, Челябинск, 18 февраля 2020 года. — Челябинск: Издательство «Перо», 2020. — С. 470–474.

6. *Прибылов, М.Е.* Влияние COVID-19 на рынок рекламы, PR и маркетинга // Сборник статей посвящённый влиянию пандемии на экономику и бизнес РФ. — М.: ИМЦ, 2020. — С. 1–10.

### Интернет-источники

7. *Гордеев В.* Bloomberg оценил потери мировой экономики от коронавируса в \$5 трлн / Гордеев Владислав. — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/09/04/2020/5e8ec97f9a79478537a44e47> (дата обращения: 15.11.2022).
8. Цена ковида: Роспотребнадзор оценил ущерб от пандемии . — Текст : электронный // Рамблер : [сайт]. — URL: <https://finance.rambler.ru/economics/46756508-tsena-kovida-rosпотреbnadzor-otsenil-uscherb-ot-pandemii/> (дата обращения: 16.11.2022).
9. Ушли в минус: сколько российский бизнес потерял в кризис. — Текст : электронный // Сбер Бизнес : [сайт]. — URL: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/poteri-rossijskogo-biznesa-ot-koronavirusa](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/poteri-rossijskogo-biznesa-ot-koronavirusa) (дата обращения: 16.11.2022).
10. Эксперты заявили о сильнейшем за 16 лет падении прибыли бизнеса в России . — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/08/2020/5f32bc849a79475a2d8faf68> (дата обращения: 16.11.2022).
11. Bloomberg оценил потери богатейших россиян с начала года в \$94 млрд . — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/633ad2939a79474d3efa3aeb> (дата обращения: 16.11.2022).
12. *Хасанов Т.* Разорение малого бизнеса: какие ИП убила пандемия / Хасанов Тимур. — Текст : электронный // Газета.ru : [сайт]. — URL: <https://www.gazeta.ru/business/2020/12/12/13397089.shtml> (дата обращения: 16.11.2022).
13. Delivery Club отчитался о двукратном росте выручки на фоне пандемии. — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: <https://www>.

[rbc.ru/rbcfreenews/5ea074b39a794730f9907e4e](https://rbc.ru/rbcfreenews/5ea074b39a794730f9907e4e) (дата обращения: 16.11.2022).

14. Эксперты назвали самые уязвимые для санкций отрасли экономики России . — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/18/03/2022/623323de9a79475581a199ea> (дата обращения: 16.11.2022).
15. Платежи пошли в обход. — Текст : электронный // Коммерсантъ : [сайт]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5632167> (дата обращения: 16.11.2022).

УДК 331.1

## РОЛЬ ЛИДЕРА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

***Истратий А.Ю.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления персоналом  
Московский государственный областной университет, Мытищи

***Воробьева Е.Д.,***

студентка 2 курса,  
экономический факультет,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

***Скорохватова Д.С.,***

студентка 2 курса,  
экономический факультет,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

***Михеев Д.С.,***

студент 2 курса,  
экономический факультет,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

## THE IMPORTANCE OF A LEADER IN MANAGING AN ORGANIZATION

***Istratiy A.YU.,***

PhD in Economic Sciences,  
доцент кафедры управления персоналом  
Moscow State Regional University, Moscow

E-mail: anna\_2712@bk.ru

***Vorobeva E.D.,***

2<sup>nd</sup> year student,  
Moscow State Regional University, Moscow

E-mail: vorobevaliza26@gmail.com

**Skorohvatova D.S.,**

2<sup>nd</sup> year student,

Moscow State Regional University, Moscow

E-mail: darya.skorohvatova2003@yandex.ru

**Mikheev D.S.,**

2<sup>nd</sup> year student,

Moscow State Regional University, Moscow

2nd year student of the Moscow State Regional University, Moscow

E-mail: mihey9707@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматривается роль лидера в повышении эффективности управления организацией. Авторами проведено исследование теорий лидерства и выделены личностные качества, которыми он должен обладать. Определено, что для успеха организации, руководитель должен уделять особое внимание развитию лидерства в организации.

**Ключевые слова:** лидерство, руководство, лидер, руководитель, стиль управления.

**Abstract.** This article discusses the role of a leader in improving the efficiency of organization management. The authors conducted a study of theories of leadership and highlighted the personal qualities that he should possess. It is determined that for the success of the organization, the leader must pay special attention to the development of leadership in the organization.

**Key words:** leadership, management, leader, leader, management style.

Люди исследуют проблемы руководства и лидерства свыше 3000 лет, это актуально и в наше время. На сегодняшний день одна из самых трудных профессий, это та профессия, которая связана с руководством в организации. Руководитель организации — это работник, у которого трудовая функция в соответствии с трудовым кодексом состоит в руководстве организации. Определенно, руководитель должен обладать лидерскими качествами. Лидерство — главный фактор успеха во всех профессиях. Без лидерства компания никогда не добьется колоссальных успехов.

Лидер — это человек, обладающий авторитетом в группе. Он организует ее деятельность для достижения групповых целей. Лидерство бывает формальным и неформальным. Формальное лидерство — это когда степень воздействия зависит от зани-

маемой должности, статуса в организации. Формальный лидер имеет официальный статус руководителя. Неформальное лидерство — когда влияние исходит из признания другими людьми организации личного превосходства лидера. Лидер должен иметь следующие качества: ответственность, коммуникабельность, интеллект, прямота, уверенность в себе, харизма, решительность, справедливость, волевые качества и многое другое.

К основным функциям лидерства можно отнести [3]:

- групповая интеграция (так как у многих людей не совпадают цели и ценности, лидеру необходимо искать баланс и объединять людей для достижения общих целей);
- защита интересов (лидеру необходимо учитывать и защищать интересы своей группы);
- организация деятельности (для повышения эффективности деятельности группы должна быть хорошо организована данная деятельность).

Лидерство реализуется путем организованности горизонтальных и вертикальных связей между участниками. Образуется некое объединение, во главе которого находится лидер [6].

Типы руководителя:

- 1) *интроверт*. Такой тип руководителя очень скрытый, держащий все в себе;
- 2) *боец*. Для такого типа руководителя характерно частое выражение своего гнева. Его цель — восстановление справедливости;
- 3) *нормальный*. Самый распространенный тип руководителя;
- 4) *лыстец*. Такой руководитель дружелюбен, открыт, юмористичен;
- 5) *пессимист*. Данный тип руководителя несчастен по жизни. Для него характерно всех обвинять.

Существуют и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, Л.И. Уманский выделил шесть ролей лидера:

- 1) *лидер-инициатор* (выдвигает идеи);
- 2) *лидер-эрудит* (отличается кругозором знаний);
- 3) *лидер-организатор* (превращает группу в одно целое);

- 4) *лидер-генератор* эмоционального настроения (формирует настроение группы);
- 5) *лидер-мастер* (специалист в какой-либо сфере);
- 6) *лидер-эталон* (центр эмоционального притяжения).

Важная составляющая организации — это хороший лидер. Лидерство — это главнейший компонент качественного и эффективного руководства. Функции лидера отличаются в зависимости от типа организационной структуры. Руководство и лидерство — это разные понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Лидерство — это многогранное явление. Два человека с лидерскими качествами могут быть совершенно не похожи. Но с уверенностью можем сказать, что они, определенно, будут выделяться из толпы.

Если рассмотреть некоторые организации, то мы можем понять, что в наше время не каждый руководитель является лидером [4].

От стиля руководства зависит атмосфера в организации. Лидер должен воодушевлять людей. Психолог Курт Левин выделил три классических стиля управления: — авторитарный (или диктаторский); — демократический (или коллегиальный); — попустительский (или нейтральный).

Авторитарный стиль управления отличается жесткой дисциплиной. Руководители такого стиля самостоятельно принимают решения, не считаясь с мнением своих подчиненных. Работники должны выполнять все приказы, не задавая лишних вопросов. Из-за этого атмосфера в коллективе напряженная, подавляется инициатива сотрудников. В основном, такой стиль управления используют сильные харизматичные люди.

Демократический стиль управления: относительная свобода действий сотрудников. Этот стиль является полной противоположностью авторитарному стилю. Решения принимаются исходя из мнений персонала. В коллективе доброжелательная, приятная атмосфера. Все дела обсуждается совместно, подчиненные не боятся своего руководителя, а отношения основаны на уважении.

При попустительском стиле руководитель не контролирует процессы и результаты. Действия сотрудников отличаются полной свободой. Сроки задач, что делать, как делать подчиненные решают сами. Атмосфера в коллективе доверительная, руководитель позволяет работникам проявить себя, поэтому они начинают больше друг другу доверять. Но у такого стиля управления есть и определенные недостатки: в дальнейшем возможна анархия, так как нет никакого контроля.

Проблемы управления лидерством в организации [1]:

- 1) совмещение в руководителе формального и неформального лидерства. Каждый работник хочет видеть не только без эмоционального начальника, но и человека, который заботится о своих подчиненных;
- 2) интеграция лидеров. Интеграция лидеров включает в себя обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, поощрение их карьерного роста, налаживание хороших отношений формализация, если это возможно и целесообразно, лидерства;
- 3) выявление людей с лидерскими качествами и их привлечение на руководящие посты. Существует разные способы выявления лидерских качеств и способностей. К примеру, это тестирование и различные психологические методы. На самом деле, лидера можно найти не только на верхних уровнях деловой активности, а на любых ее уровнях. Самыми лучшими лидерами являются те лидеры, которые честны, справедливы, беспристрастны.

Некоторые ученые считают, что лидер получает определенные задатки от рождения. Но это не значит, что он станет лидером. Так или иначе свои лидерские качества можно развить для этого надо [5]:

- при любых обстоятельствах вести себя уверенно, даже если Вы думаете, что не правы, не теряйте веру в себя;
- найдите опытного наставника, для ежедневного само совершенствования, даже если Вы занимаете высокую должность. Попробуйте найти человека, у которого ярко выраженные лидерские качества, пообщайтесь с ним;

- для того, чтобы заслужить доверия коллектива, относитесь к коллективу уважительно, хвалите их, учитесь выслушивать мнения сотрудников;
- отвечайте за свои поступки, а также отстаивайте свои решения. Не нужно перекладывать свою вину на других.

Истинное лидерство — это постоянная работа, работа над собой. Если в человеке есть потенциал, то его надо развивать.

Теперь рассмотрим теории лидерства:

- западные ранние теории. Вопросами отличия лидерства от обычных людей задавались с ранних веков, от Платона до Плутарха. Например, Сесиль Родс считал, что лидерство в человека можно привить с помощью соответствующего образования. На практике он ввел стипендию для тех, кто имеет лидерские наклонности, обучаться в Оксфордском университете, в 1902 году;
- теории середина XX века. Новые теории отошли от индивидуальных качеств лидеров и сместились в сторону поведения, которое способствовало занятию лидирующего положения.

Нужно понимать, что любой лидер когда-то должен освободить место для нового лидера [2]. Важно чтобы это произошло вовремя. Специалисты в этой области выявили связь между развитием определенных качеств лидера и временем пребывания у власти. Исходя из этого исследования, они смогли выявить три этапа лидерства:

- 1) повышение эффективности лидерства;
- 2) постепенный упадок эффективности деятельности лидера;
- 3) полная утрата лидером способности к выполнению своих функций.

Таким образом, для успеха организации, руководитель должен развивать свои волевые качества, уделять особое внимание развитию лидерства в организации. Хороший руководитель компании — приятная атмосфера организации и хорошие взаимоотношения между начальством и подчиненными. Лидерство встречается везде, где есть какие-либо объединение людей. Поэтому каждому руководителю нужно вести за собой людей, проявлять себя как лидера.



## Список литературы

1. *Жураховский А.С.* Проблемы формирования эффективной системы управления талантами в современных организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2018. — № 2. — С. 78–84.
2. *Жураховский А.С.* Управление командообразованием в современной организации. Тезисы // Авиация и космонавтика — 2017 / Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). — 2017. — С. 627–629.
3. *Жураховская И.М.* Оптимизация бизнес-процессов и работы персонала в компании с помощью защиты функций // Друкеровский вестник. — 2020. — № 1 (33). — С. 250–256.
4. *Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.* Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. — М., 2020. — С. 91–94
5. *Истратий А.Ю., Чекан А.А.* Основные деструкторы, разрушающие карьеру руководителя HR-подразделения // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего. материалы I Международной научно-практической конференции. — Донецк, 2022. — С. 263–268.
6. *Кузнецова И.В., Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С.* Особенности неформального общения сотрудников в организации // Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 годы. Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х ч. — 2019. — С. 105–109.

УДК 65.01

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

***Ищенко М.М.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

***Митяев Д.С.,***

студент 4 курса,

институт управления, экономики и финансов,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## MODERN METHODS OF RESEARCH AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS

***Ishchenko M.M.,***

PhD in Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Management,

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail: mmargo.i@mail.ru

***Mityaev D.S.,***

4<sup>rd</sup> year student,

Institute of Management, Economics and Finance,

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail: mityaev.01@gmail.com

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены современные методы исследования и разрешения конфликтных ситуаций. Дан обзор классификации методов изучения организационных конфликтов. Проиллюстрировано применение одного из наиболее часто используемых методов в практике современного предприятия. Перечислены рекомендуемые инструменты и способы управления организационным конфликтом.

**Ключевые слова:** организационный конфликт, конфликтная ситуация, факторы, методы исследования, классификация, эффективные методы разрешения конфликтов.

**Abstract.** This article discusses modern methods of research and resolution of conflict situations. An overview of the classification of methods for studying organizational conflicts is given. The application of one of the most frequently used methods in the practice of a modern enterprise is illustrated. Recommended tools and methods for managing organizational conflict are listed.

**Key words:** organizational conflict, conflict situation, factors, research methods, classification, effective methods of conflict resolution.

Современные организации различных видов деятельности и типов организационно-управленческого построения управляют поведением людей, направляя их труд и создавая единый созидательный процесс. Предприятие решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития персонала, обеспечивая благоприятный социальный и психологический климат [3]. Таким образом, качество взаимных связей и отношений, складывающихся в трудовой среде в результате производственной деятельности, единства целей и личного общения, определяется не только влиянием реальных условий жизни (экономических, политических, социально-психологических, нравственных и др.), но и условий, создаваемых организацией.

Объединение людей в единый функционирующий организм достаточно сложный процесс и зависит от множества объективных и субъективных факторов [1]. Интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы могут как сплачивать людей в организации, так и разделять их, заставляя конфликтовать друг с другом. Кроме этого, часто бывает, что конфликты, положительным образом сказавшиеся на коллективе одной организации, отрицательным образом повлияли на работу сотрудников в другой. Поэтому вопрос о роли конфликта в организации это, прежде всего, вопрос о функциях, его направленности и условий разрешения конфликтных ситуаций.

В научной деятельности вопросам исследования и разрешения конфликтов уделено много внимания. Привлечение внимания ученых и практиков к проблемам конфликтов связано с очевидными потребностями в новых технологиях их исследования и разрешения. В наше время проблема возникновения и существования конфликтов стала повсеместной.

Особое место в процессе управления конфликтами занимают методы анализа конфликтов. Традиции изучения конфликтов восходят к таким именам, как М. Вебер, Г. Зиммель, Ф. Энгельс. Теория конфликта исходит из целого ряда посылок и не является теорией с преобладанием одной парадигмы. Современные ученые в области управления и конфликтологии ориентируются на точку зрения Р. Дарендорфа и Л. Козера, считавших конфликт естественной частью целостности социальных взаимоотношений людей. Без должного анализа различных составляющих конфликта невозможно понять истинные причины его возникновения, мотивы субъектов конфликта и многие другие характеристики, открывающие путь к пониманию этого сложного социального явления.

Успех в сфере разрешения конфликтной ситуации может быть достигнут при наличии и возможности применения необходимых инструментов и методов для управления конфликтами [2]. В данном контексте управление конфликтом заключается в целенаправленных действиях, направленных на устранение или минимизацию причин, вызвавших конфликт, или на коррекцию поведения участвующих в конфликте. В целом процесс исследования конфликтов можно определить как систему логически последовательных методологических и организационно-технических процедур, связанных единой целью: получение достоверных данных об исследуемом явлении для их последующего использования в практике разрешения конфликтов [4].

Основные из существующих методов исследования конфликтных ситуаций и их особенности представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Характеристика методов исследования конфликтов

Метод	Краткая характеристика
Структурно-функциональный метод	Данный метод помогает выявить элементы конфликтного взаимодействия и определить роль каждого из них. Структурно-функциональный подход характеризуется рассмотрением явления в состоянии покоя. Преимущество данного метода заключается

Метод	Краткая характеристика
	<p>в том, что он помогает найти устойчивые компоненты даже в таком подвижном явлении, как социальный конфликт. Совокупность таких компонентов, как объект конфликта, состав его участников, уровень напряженности конфликтного взаимодействия и др. и роль или работа, выполняемая этими элементами, является их функцией в конфликте. Выявление структурных элементов и их функций в конфликте является важнейшей предпосылкой его успешного управления.</p> <p>Однако слабым местом структурно-функционального метода является статическое, не процессуальное рассмотрение социальных явлений</p>
Процессно-динамический метод	<p>Данный метод исследования конфликта, учитывая динамическую текучую природу данного социального явления, должен быть дополнен процессно-динамическим методом, позволяющим углубить изучение конфликта.</p> <p>Важнейшим инструментом данного метода анализа является определение основных этапов или стадий развития конфликта. Динамика конфликта может выражаться как в форме его эскалации, так и в направлении снижения уровня напряженности</p>
Метод типологизации	<p>Эффективный метод социально-психологического анализа. Опираясь на философские категории общего, особенного и индивидуального, она обеспечивает группировку, классификацию типов конфликтных личностей, типологию форм конфликтного взаимодействия, способствует не только описанию различных типов конфликтов, но и более глубокому пониманию их устойчивых, сущностных особенностей, проявляющихся в различных формах социального противостояния. Данный метод служит связующим звеном между эмпирическим, конкретно-социологическим и теоретическим уровнями исследования, обеспечивая поиск общего в особом и индивидуальном</p>

Метод	Краткая характеристика
Прогностический метод	Научное прогнозирование основывается на признании вероятностного характера общественного развития и необходимости учета ряда возможных альтернатив в развитии конфликта. Описывая возможные варианты конфликтного взаимодействия, прогностический подход также описывает оптимальные пути и средства разрешения конфликтов, прогнозы можно разделить на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Прогнозирование может осуществляться с использованием методов экспертной оценки, математического моделирования и др.

Если первые три из перечисленных методов конфликтологии используются для решения задач объяснительного характера, то с помощью прогностического метода можно обеспечить прогнозирование возможного течения конфликтной ситуации и ее результатов. Данные методы, как объяснительные, так и прогностические, подчинены задачам предотвращения и управления конфликтными ситуациями.

В данной статье будут рассмотрены особенности разрешения конфликтов на основе небольшой организации, с численностью работающих в 17 человек. Исследование было направлено на изучение основных причин возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. С этой целью среди работников предприятия была использована методика К. Томаса (Kenneth Thomas) «Поведение в конфликтных ситуациях». Идея модели двухмерного урегулирования конфликтов была им создана в соавторстве с Ральфом Килманном (Ralph Kilmann), из-за чего методику также называют тестом Томаса-Килманна [7]. Данные исследователи исходили из утверждения того, что руководители организации должны не стремиться избежать конфликтов любой ценой, а грамотно управлять ими.

Выведенная авторами двухмерная модель урегулирования конфликтов состоит из двух измерений:

- поведение личности, учитывающее интересы других людей;

- поведение личности, игнорирующее интересы и цели других людей и направленное на защиту собственных интересов.

В тестировании приняла участие фокус-группа из 12 сотрудников, находящихся в постоянном взаимодействии друг с другом, которым были разъяснены цели, задачи проводимого исследования и соблюдение условий конфиденциальности. Результаты проведенного исследования представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Результата тестирования сотрудников

№	Тип поведения	Количество человек
1	Соперничество	5
2	Компромисс	3
3	Сотрудничество	2
4	Избегание	2
	Итого:	12

На основе различных комбинаций выраженности измерений выделяются 5 способов урегулирования конфликтов:

**Соперничество.** Как правило соперничество выражается в активном навязывании предпочтительного для Вас исхода второй стороне конфликта. Иногда оно бывает оправданно, например, когда принятое решение приведёт к выгоде для всех окружающих, а не только одному или нескольким людям, или когда предложенное решение явно более конструктивное. Также соперничество часто используется при недостатке времени для уговаривания оппонента и оспаривания его доводов.

Соперничество стоит проявлять в опасных, экстремальных ситуациях, когда времени на убеждение второй стороны нет и нерешённый вопрос может привести к опасным последствиям.

**Компромисс.** Часто оппоненты готовы частично пожертвовать своими интересами и завершить конфликт без перехода в состоянии полномасштабной войны, где останется только один, но с огромными потерями. Таким образом происходит го-

товность простить оппонента, отказаться от части первоначальных требований, частично признать правоту оппонента.

Компромисс крайне эффективен, когда обе стороны понимают, что обладают примерно равными возможностями, взаимосоключающими интересами. Или удовлетворяются частичным и, возможно, временным решением перед угрозой потерять всё.

В настоящее время компромисс — это наиболее часто используемое средство для завершения конфликтов.

**Сотрудничество.** Наиболее конструктивное и эффективное поведение в практически любом конфликте. К сожалению, работает только при обоюдном желании оппонентов и готовности рассматривать противоположную сторону не как врага, которого нужно уничтожить любыми способами, а как союзника для эффективного решения проблемы к выгоде обеих сторон.

Стратегия сотрудничества эффективна когда:

- все участвующие стороны понимают важность решения проблемы;
- зависят друг от друга;
- не имеют предубеждений против друг друга.

**Избегание.** Избегание можно также назвать уходом от решения проблемы, когда одна из сторон пытается выйти из конфликта при минимуме действий и ущерба. Обычно используется уже после неудачных попыток отстоять свою правоту. Конфликт в таком случае остаётся не разрешённым, но затухает на какое-то время или навсегда. Избегание может оказаться вполне правильной и нужной реакцией на затянувшийся сверх всякой меры конфликт.

Также стараться избегать продолжения конфликта можно при стремлении потянуть время, выработать новую стратегию поведения, отсутствия желания решать проблему вообще и отдать решение на волю оппонента, а также просто при отсутствии или нехватке времени и сил продолжать начатое.

Разработчики методики полагали, что при избегании конфликта успеха не добьётся ни одна из участвующих сторон. При таком поведении, как компромисс, конкуренция, приспособление, проигрывают или обе стороны, так как уменьшают свои требования и идут на уступки, или только одна из сторон кон-



фликта, а вторая выходит чистым победителем. И только в случае взаимного сотрудничества обе стороны выигрывают, получая всё требуемое и даже больше.

По данным табл. 2 можно сделать вывод, что большая часть сотрудников подвержены определенному роду конфликтов, а некоторые были идентифицированы как склонные к конфликтам в той или иной степени.

В ходе более монографического исследования конфликтных ситуаций в организации были выявлены следующие основные проблемы:

- конфликтные ситуации между рядовыми сотрудниками;
- конфликтные ситуации между сотрудниками и клиентами;
- недостаточное стимулирование сотрудников.

Исходя из этого, можно выдвинуть ряд методов разрешения конфликтных ситуаций, которые способны не только не допустить возникновения конфликта, но и уменьшить их частоту в случае их проявления.

Можно выделить несколько основных методов разрешения конфликтов:

- структурные;
- межличностные;
- нормативные.

1. Структурные методы. Это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и др. Эти методы включают в себя: объяснение требований к работе, механизмы координации, корпоративные цели и использование систем вознаграждения.
2. Межличностные способы разрешения конфликтов. Данные способы предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. К данной группе можно отнести методы сглаживания и принуждения.

3. Нормативное регулирование позволяет сделать конфликтную ситуацию регулируемой и более стабильной. Здесь большое значение имеют нормы поведения людей и действующие норма права [6].

Перечисленные выше методы разрешения конфликтных ситуаций поневоле носят достаточно общий характер. Конкретная же конфликтная ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью каждого субъекта конфликта (его темпераментом, характером, стилем поведения и пр.) [5]. Кроме того, восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно человек умеет выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых обще социальными, семейными, возрастными и прочими факторами.

Исходя из вышеизложенной информации, также можно привести следующие рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций.

1. Признать существование конфликтной ситуации. Это значит признать наличие противоположных интересов и целей у противоположных сторон в конфликтной ситуации.
2. Определить возможность разрешения конфликта путем диалога.
3. Определить круг вопросов, которые могут и являться причиной конфликтной ситуации.
4. Проработать и определить варианты решений конфликтных вопросов с учетом вероятных последствий.
5. Признать согласованное решение.
6. Осуществить реализацию согласованного решения конфликтной ситуации.

Подводя итог, можно резюмировать, что управление конфликтом — это сознательная деятельность руководителей, включающая в себя его предотвращение, процесс решения и его конструктивное завершение. А перечисленные выше методы разрешения конфликтных ситуаций могут не только не допустить вероятность возникновения конфликтов, но и обра-

тить конфликтную ситуацию в благоприятную форму не только для организации, но и для социума в целом.

### Список литературы

1. *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Управление персоналом: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 672 с.
2. *Козырев Г.И.* Основы конфликтологии. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 3702 с.
3. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: учебник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 527 с.
4. *Спатарь А.В.* Основы управления конфликтами в организации. — М.: 2019. — С. 95–98.
5. *Буков А.Е., Губер Н.Б., Богатова О.В.* Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации // Молодой ученый. — 2018. — С. 100–102.
6. *Ищенко М.М., Баженова А.В.* Управление конфликтными ситуациями в современной организации // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 2. — С. 61–66.
7. *Колобов О.А.* Технологии предупреждения и разрешения конфликтов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. — 2017. — С. 199–203.

УДК 65.01

## ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Ищенко М.М.,*

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODELS

*Ishchenko M.M.,*

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail: Mmargo.i@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы эволюции моделей организационного поведения. Отмечено, что модели организационного поведения как доминирующие в мышлении руководства системы убеждений определяют действия менеджеров современной организации. Высказано мнение о том, что трансформация организационного поведения неразрывно связана со стоящими перед коллективом целей и соответствующим им решаемых задач, усложнением и повышением скорости протекания бизнес-процессов, текущей ситуацией и состоянием организационной окружающей среды, развитием человеческих потребностей и уровнем развития производительных сил.

**Ключевые слова:** управление, организационное поведение, модели организационного поведения, управление человеческими ресурсами, тенденции, модификация, организационные цели, организационная среда, потребности, бизнес-процесс.

**Abstract.** The article discusses the evolution of organizational behavior models. It is noted that models of organizational behavior as dominant in the thinking of the leadership of the belief system determine the actions of managers of a modern organization. The opinion is expressed that the transformation of organizational behavior is inextricably linked with the goals facing the team and the tasks being solved accordingly, the complication and increase in the speed of business processes, the current situation and the state of the organizational environment, the development of human needs and the level of development of productive forces.

**Key words:** management, organizational behavior, models of organizational behavior, human resource management, trends, modification, organizational goals, organizational environment, needs, business process.

Управление организационным поведением является одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности организации, поскольку известно, что «ключ к успеху — это люди», их позитивные поведенческие характеристики в организации непосредственно влияют на результативность работы любой компании в достижении общеорганизационных целей.

Модели организационного поведения определяют действия менеджеров современной организации как результат их доминирования в мышлении руководства и как системы убеждений. Любая модель основывается на определенных предположениях о природе человека, обуславливающих характер интерпретации событий, контекстов, позволяющих прогнозировать развитие ситуации [6].

На протяжении последних 200 лет в управлении существуют две основные парадигмы:

- гармоническое отношение к миру и месту человека в нем;
- технократическое отношение к миру.

Первая парадигма основывается на том, что человек — это часть мира, как и любой представитель живой и неживой природы. Из этого следует, что развитие человека и цивилизаций подчиняется гармоническим законам Вселенной, его воля ограничена и он свободен действовать, не нарушая этой гармонии и направляя усилия исключительно на созидательный процесс.

Технократическое отношение к миру основывается на том, что человек управляет миром. Он абсолютно свободен, его воля безгранична, а решения не нуждаются ни в каком согласовании. Техника помогает ему бороться за удовлетворение своих потребностей, он полностью управляет ею, а также технологиями [9].

Мы живем в эпоху изменения и сочетания парадигм. Эволюция моделей организационного поведения прошла путь развития в направлении от подавления личности к ее свободе и совершенствованию, а следовательно, к совершенствованию сознательной организации людей [4].

Основу развития моделей организационного поведения заложили базовые подходы к уровню зрелости и развития производительных сил. Первые из них разработаны в 1957 г. Д. МакГрегором, который доказал, что политика в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми предположениями о человеческом поведении, которые носят неявный характер и требуют своей идентификации. МакГрегор описал два типа людей, тип «Х» и тип «У».

В дальнейшем в результате развития производительных сил данную теорию дополнил У. Оучи. Его теория «Z» есть ни что иное как обоснование коллективистских принципов управления. Согласно теории «Z», организационное поведение работников должно исходить из ценностей «производственного клана», т.е. восприятия организации как целостного сообщества единомышленников. Эти ценности необходимо поддерживать и развивать с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям [3].

В научной литературе моделям организационного поведения посвящены труды американских исследователей Ньюстрема Д.В., Дэвиса К. Данные авторы в своей книге «Основы организационного поведения» выделяют следующие модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная. Сравнительная характеристика данных моделей представлена в табл. 1 [5].

Следует отметить, что хотя в то или иное время в организации превалирует какая-либо одна модель, в то же время возможности использования других сохраняются. Модели могут дополнять друг друга, опираясь на достоинства каждой. В любой организации в определенный период или ситуации может доминировать одна модель организационного поведения, а иногда, в разных подразделениях могут использоваться и различные модели. Это зависит, прежде всего, от стоящих перед коллективом целей и соответствующим им решаемых задач.

Так в условиях поточного производства, которое требует жесткой формализации и регламентированности работ целесо-

образно использовать авторитарную или опекающую модели. В подразделениях, занимающихся НИОКР и интеллектуальным трудом, поддерживающую или коллегиальную модель.

Таблица 1

**Модели организационного поведения (по Ньюстрому и Девису)**

<b>Модели организационного поведения</b>	<b>Авторитарная</b>	<b>Опекающая</b>	<b>Поддерживающая</b>	<b>Коллегиальная</b>
Модель опирается на...	Власть	Экономические ресурсы	На человеческие ресурсы	Партнерство
Ориентация руководителя на...	Полномочия	Ресурсы/ Деньги	Поддержку	Работу в команде
Ориентация сотрудников на ...	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение конкретных рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для сотрудников	Зависимость от непосредственного руководителя	Зависимость от организации	Участие в управлении, принятии решений	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей сотрудника	В существовании	В безопасности	В статусе и призвании	В самореализации
Участие сотрудников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Реагирование на внутренние стимулы	Умеренный энтузиазм

Немаловажным фактором в выборе организационной модели поведения является текущая ситуация и состояние организационной окружающей среды. Известно, что в кризисные моменты наилучший синергетический эффект дают авторитарная и опе-

кающая модели, и напротив, в условиях стабильной и прогнозируемой ситуации предпочтительны поддерживающая и коллегияльная модели.

Также очевидно, что существуют достаточно устойчивые и тесные связи моделей организационного поведения с развитием человеческих потребностей, которые претерпевают соответствующие эволюционные изменения. Опекающая модель (обеспечивающая удовлетворение потребности работников в безопасности) в сравнении с авторитарной (должным образом удовлетворяющей только основные физиологические потребности людей) обеспечивает некий качественный скачок в процессе эволюционного развития. Аналогично поддерживающая модель призвана удовлетворить другие потребности работников (потребность в принадлежности к группе и в уважении), что невозможно в рамках опекающей модели.

Вышеназванную взаимосвязь эволюции моделей организационного поведения с эволюционными изменениями человеческих потребностей можно проиллюстрировать научной разработкой, проведенной специалистами Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства под руководством А.В. Кочетковой (табл. 2).

Таблица 2

### Эволюция моделей организационного поведения

Новая модель	Эволюционные предпосылки
Авторитарная с командной корпоративной культурой	Развитие у производительных сил активной потребности в самостоятельности и добровольном подчинении, но подчинении целям организации
Опекающая	Развитие малого и среднего бизнеса привело к возникновению организаций малого размера, что предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата и высокой степени групповой сплоченности



<b>Новая модель</b>	<b>Эволюционные предпосылки</b>
Поддерживающая	Развитие организационных структур управления, ориентированных на адаптивные (органические) составляющие, осмысленный и хорошо отлаженный формальный механизм с ориентацией на решение, высокий уровень защиты, дисциплины и самоуправления
Коллегиальная	Тенденции развития процессов делегирования коллективу аналитических, экспертных и инновационных функций
Фанк-система	Появление самообучающихся организаций, основанных на динамичном целевом развитии потенциала работника, организации и бизнеса в целом
Фрактальная система	Возникновение и развитие данной модели организационного поведения основана на концептуальном подходе, что каждый человек ничто иное как матрица организации, в которой он работает, что, в свою очередь, формирует целую систему новых организационных отношений, основанных на целостном и интегрированном развитии личности

Следуя логике содержания табл. 1 более можно более наглядно представить сравнительные характеристики некоторых новых моделей, указанных выше, в табл. 3.

Каждая новая модель безусловно строится на достижениях предыдущей. Цитата: «В действительности предыдущая модель просто отходит на второй план, поскольку развитие работников достигло такого уровня, при котором начинают доминировать новые потребности» [1].

Современные исследователи в области менеджмента организации сходятся во мнении, что современные тенденции развития организационного поведения идет в направлении:

- модификации и развитию тенденций к применению новых моделей;
- перехода к более глубоким и многослойным моделям, что предполагает отсутствие одной «наилучшей» модели, т.к.

- оптимальность в данном случае субъективна и во многом зависит от конкретной среды и ситуации в тот или иной момент времени;
- создания новой системы ценностей и применение соответствующих ей поведенческих навыков;
  - устойчивых тесных связей моделей организационного поведения с развитием человеческих потребностей;
  - совершенствования личности и организации как комплексной модели управления человеческим капиталом;
  - расширения использования поддерживающей и коллегиальной модели организационного поведения [2].

Таблица 3

**Новые модели организационного поведения**

<b>Новые модели организационного поведения</b>	<b>Авторитарная с командной корпоративной культурой</b>	<b>Фанк-система (партнерство)</b>	<b>Поддерживающая модель на основе разделения ответственности</b>
Модель опирается на...	Власть	Власть	Власть
Ориентация руководителя на...	Командно-авторитарный, автократический стиль поведения	Стиль невмешательства	Стиль демократический
Ориентация сотрудников на ...	Подчинение	Самореализация	Профессиональный опыт и знания
Психологический результат для сотрудников	Психологическая зависимость от руководства	Гармония и полное отсутствие конкуренции	Участие в управлении
Удовлетворение потребностей сотрудника	Безопасности и защищенности	Высшие потребности сотрудника	Весь диапазон потребностей и мотиваторов

Новые модели организационного поведения	Авторитарная с командной корпоративной культурой	Фанк-система (партнерство)	Поддерживающая модель на основе разделения ответственности
Участие сотрудников в процессе труда	Участие в управлении практически отсутствует	Коллективное принятие решений	Коллективное и коллегиальное

Анализ существующих на сегодняшний день моделей организационного поведения, проведенный западными и российскими учеными, позволяет сделать вывод о дальнейшей эволюции моделей организационного поведения, что обусловлено усложнением и повышением скорости протекания процессов в бизнес среде.

### Список литературы

1. *Кочеткова А.И.* Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: ЮРАЙТ, 2016.
2. *Кочеткова, А.И.* Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 1. Основы, сущность и модели: учебник и практикум для вузов / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2022. — 249 с.
3. *Мкртычян Г.А.* Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Изд-во «Юрайт», 2019. — 237 с.
4. *Фролов, Ю.В.* Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для академического бакалавриата / Ю.В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2018. — 116 с.
5. *Шилова Е.В.* Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Пермь, 2021.
6. *Ищенко М.М., Лазарева А.Д.* Эффективное руководство как основа формирования организационного поведения // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 2. — С. 57–63.

7. *Кочеткова А.И.* Фрактальный прорыв // Бизнес-журнал. — 2006. — № 14. — С. 48.
8. *Лисовская А.Ю.* Использование моделей в организационном поведении // Молодой ученый. — 2010. — № 4.
9. *Пузанова Ж.В.* Эволюция концепций организационного поведения / Ж.В. Пузанова, В.В. Хуртина // Теория и практика общественного развития. — 2014. — № 2. — С. 83–87.

УДК 331.5+656.13

## АНАЛИЗ ТРУДОВОЙ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

***Калинина В.С.,***

аспирант 2 года обучения,  
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск,  
старший преподаватель кафедры экономики и управления на транспорте,  
Омский институт водного транспорта (филиал)  
Сибирский государственный университет водного транспорта, Омск

## ANALYSIS OF EMPLOYMENT OF THE POPULATION OF THE RUS- SIAN FEDERATION IN THE MOTOR TRANSPORT INDUSTRY

***Kalinina V.S.,***

2<sup>nd</sup> year postgraduate student,  
Omsk State University named after F.M. Dostoevsky, Omsk  
senior lecturer,  
Omsk Institute of Water Transport (branch)  
Siberian State University of Water Transport, Omsk  
E-mail: kalinina799@mail.ru

**Аннотация.** В статье приведены преимущества и недостатки перевозок автомобильным транспортом. Проведен анализ пассажиро- и грузооборота автомобильного транспорта РФ за 2014–2021 годы. Проведен вертикальный и горизонтальный анализ среднесписочной численности сотрудников (без учета внешних совместителей), занятых в деятельности автомобильного транспорта за 2017–2021 годы. Рассмотрены изменения среднемесячной заработной платы сотрудников средних и крупных автотранспортных предприятий по видам деятельности транспортно-го комплекса. По результатам исследования сделаны выводы. Сформулирована и обоснована взаимосвязь пандемии COVID-19 и ее последствий с изменениями трудовой занятости населения в деятельности автомобильного транспорта.

**Ключевые слова:** пассажирооборот, грузооборот, трудовые ресурсы, численность персонала, автомобильный транспорт, заработная плата.

**Abstract.** The article presents the advantages and disadvantages of road transport. The analysis of passenger and cargo turnover of motor transport of the Russian Federation for 2014–2021 is carried out. A vertical and horizontal analysis of the average number of employees (excluding external part-timers) engaged in road transport activities for 2017–2021 was carried out. The changes in the average monthly salary of employees of medium and large motor transport enterprises by types of transport complex activities are considered. According to the results of the study, conclusions are drawn. The interrelation of the COVID-19 pandemic and its consequences with changes in the employment of the population in the activities of road transport is formulated and substantiated.

**Key words:** passenger turnover, cargo turnover, labor resources, number of personnel, road transport, wages.

Транспортная отрасль является одной из важнейших и жизненно необходимых отраслей экономики. Именно благодаря развитию данной сферы население может передвигаться внутри населенных пунктов, регионов, стран, а также между ними. Транспортная сфера позволяет развивать рынок, помогает в организации торговли государства, принимая участия в транспортировке грузов.

Автомобильный транспорт представляет собой одну из составляющих всей транспортной системы в целом и имеет ряд преимуществ перед другими видами транспорта. К таким преимуществам можно отнести:

- возможность доставки груза/пассажира «от двери до двери»;
- возможность самостоятельно выстроить маршрут движения;
- невысокая цена перевозки;
- высокая скорость доставки грузов/пассажиров и др.

Преимущества автомобильного транспорта перед другими видами транспорта рассматриваются в публикациях А.А. Раюшкиной, И.А. Морозовой [9].

М.Х. Гатиятуллин, А.М. Хабибуллина, М. Штецук, Н. Ищенко, С.Н. Каданцев, А.Г. Абросимов, С.А. Батраков, Н.В. Каргаполов и ряд других ученых в своих публикациях отмечают в качестве недостатка негативное влияние автомобильного транспорта на окружающую

щую среду, так как данный вид транспорта является основным потребителем горюче-смазочных материалов [1; 2; 4; 6; 11].

Для обеспечения бесперебойной и качественной работы автотранспортного предприятия (АТП) необходимо уделять особое внимание трудовым ресурсам, занятым в этой сфере. Грамотное управление человеческими ресурсами положительно отразится на финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом, в том числе на его прибыли. Это обусловлено тем, что повышая результативность труда каждого отдельного сотрудника, экономический субъект повышает также и свою результативность. Факторы результативности труда водителей автотранспортной отрасли подробно нашли свое отражение в публикации Калининой В.С. [5].

Для проведения анализа использована информация Информационно-статистических бюллетеней «Транспорт России».

На основании данных статистики проведем анализ пассажиро- и грузооборота автомобильного транспорта Российской Федерации<sup>1</sup>. Изменение объема данных показателей за 2014–2021 годы представлено в табл. 1.

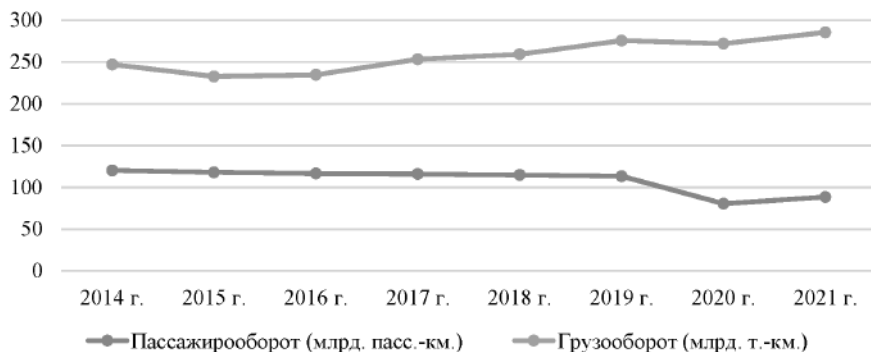
*Таблица 1*

**Объем пассажиро- и грузооборота  
автомобильного транспорта РФ за 2014–2021 гг.**

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Пассажирооборот, млрд пасс.-км	120,39	117,97	116,6	116,0
Грузооборот, млрд т-км	246,78	232,55	234,47	253,1
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Пассажирооборот, млрд пасс.-км	114,82	113,36	80,4	88,5
Грузооборот, млрд т-км	259,1	275,4	271,8	285,3

На основании табл. 1 составим график пассажиро- и грузооборота автомобильного транспорта Российской Федерации за 2014–2021 годы (рис. 1).

<sup>1</sup> Информационно-статистический бюллетень «Транспорт России» // URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/2/11784?type=>.



*Рис. 1.* Динамика пассажиро- и грузооборота автомобильного транспорта РФ за 2014–2021 годы

Из данных, представленных в табл. 1 и наглядно проиллюстрированных на рис. 1 можно заключить, что тенденция изменений пассажиро- и грузооборота автомобильного транспорта РФ является разнонаправленной. Так, пассажирооборот в 2020 году значительно сократился (на 29,08% по сравнению с 2019 годом), в результате чего составил 80,4 пассажиро-километров. Такое сокращение объясняется эпидемией коронавирусной инфекции, во время которой произошло резкое снижение численности пассажиров, количества поездок и их дальности. В 2021 году пассажирооборот автомобильного транспорта начал восстанавливаться, произошло его увеличение на 10,07%, однако полного восстановления не произошло в связи с оставшейся эпидемиологической напряженностью.

Динамика грузооборота, напротив, имеет положительную тенденцию анализируемом периоде. В 2021 году наблюдается его рост на 4,97%. Рост грузооборота также можно связать с пандемией COVID-19, во время которой население начало активно пользоваться услугами доставки. Помимо этого, коммерческий директор логистической компании Traft Андрей Савин<sup>2</sup> (в настоящее время исполнительный директор) связал рост грузоо-

<sup>2</sup> Traft: Грузооборот растет в том числе и за счет увеличения дальности перевозок // URL: <https://trans.ru/news/traft-gruzooborot-rastet-v-tom-chisle-i-za-schet-uvelicheniya-dalnosti-perevozok>.



борота в 2019 году с «постепенным вводом в эксплуатацию все большего количества новых высокоскоростных дорог, которые позволяют, даже несмотря на взимание платы, проезжать длинные участки быстрее, что дает экономию на эффекте масштаба». По мнению управляющего партнера ИА М.А.Research Людмилы Симоновой<sup>3</sup> рост грузооборота связан не с увеличением количества грузов, а с ростом дальности перевозок.

Анализ динамики пассажиро- и грузооборота позволяет подчеркнуть важность развития автотранспортной отрасли Российской Федерации, показывает большой объем транспортной деятельности, для выполнения которого транспортным компаниям необходимо быть в нужном количестве обеспеченными трудовыми ресурсами.

От профессионализма сотрудников, производительности и результативности их труда зависит деятельность экономического субъекта, действующего в любой сфере экономики, в том числе автотранспортного предприятия.

Основными группами сотрудников автотранспортных предприятий являются:

- водители;
- работники, ремонтирующие и обслуживающие транспортные средства [10].

Изучим среднесписочную численность работников крупных и средних автотранспортных предприятий (без учета внешних совместителей) за 2017–2021 годы, представленную в табл. 2.

Для изучения состава среднесписочной численности работников АТП по различным направлениям деятельности были отобраны сопоставимые показатели, представленные в информационно-статистических бюллетенях.

На основе данных, представленных в табл. 2, проведем вертикальный (табл. 3) и горизонтальный (табл. 4) анализ среднесписочной численности работников автотранспортных предприятий.

---

<sup>3</sup> Рекорды во время рецессии: грузооборот автотранспорта растёт на фоне уменьшения грузовой базы// URL: [https://dzen.ru/media/ati\\_su/rekordy-vo-vremia-recessii-gruzooborot-avtotransporta-rastet-na-fone-umensheniia-gruzovoi-bazy-5d19ae02dd89e600b65621c2](https://dzen.ru/media/ati_su/rekordy-vo-vremia-recessii-gruzooborot-avtotransporta-rastet-na-fone-umensheniia-gruzovoi-bazy-5d19ae02dd89e600b65621c2).

По итогам вертикального анализа можно заключить, что существенных изменений в структуре среднесписочной численности по различным направлениям деятельности автомобильного транспорта за 2017–2021 годы не зафиксировано.

Наибольшее число сотрудников занято в деятельности автомобильного грузового транспорта и услугах по перевозкам. Стоит отметить, что в анализируемом периоде наблюдается стабильный рост удельного веса численности работников данного направления в общей структуре численности работников, занятых в деятельности АТП. Согласно горизонтальному анализу помимо удельного веса увеличивается и само значение показателя. За 5 лет суммарно его значение возросло на 18,52%.

Наименьшее количество сотрудников занято в регулярных перевозках пассажиров автобусами в международном сообщении. Удельный вес их среднесписочной численности в общем объеме сотрудников автотранспортной деятельности оставался на уровне около 0,10% в течение анализируемого периода, однако в 2021 году значение показателя сократилось до 0,04%. Сама среднесписочная численность по данному направлению имеет преимущественно отрицательную динамику, в 2021 году численность уменьшилась на 57,89%.

Д.А. Карданова, Х.Э. Текеева выделяют заработную плату как отдельный фактор результативности труда [7].

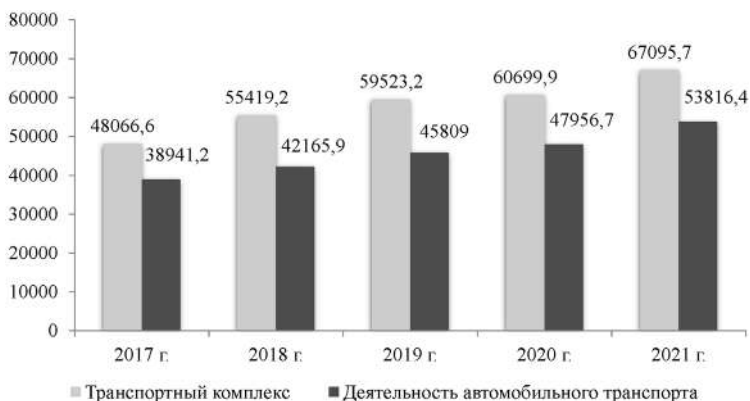
Взаимосвязь оплаты труда и его результативности рассмотрена в публикациях Л.В. Никитковой, М.В. Полякова, М.Ю. Пикушиной, В.В. Чуриловой, З.А. Джуржаевой [3; 8].

В табл. 5 представлены объемы среднемесячной начисленной заработной платы (без учета выплат социального характера) по деятельности автомобильного транспорта за 2017–2021 годы.

Из табл. 5 следует, что среднемесячная начисленная заработная плата (без учета выплат социального характера) для сотрудников, занятых в деятельности автомобильного транспорта, в течение всего анализируемого периода ниже, чем в целом по транспортному комплексу. Из всех видов деятельности наибольшая заработная плата зафиксирована у работников легкового такси и арендованных легковых автомобилей с водителем. Это связано с тем, что размер заработной платы таксистов напрямую

зависит от количества выполненных заказов, а на стоимость каждой поездки, в свою очередь, влияет не только дальность перевозки, но и так называемый «повышенный спрос». Во время повышенного спроса стоимость поездки существенно увеличивается при прочих равных затратах, что положительно отражается на сумме заработной платы водителя. Также во время пандемии COVID-19 спрос на такси увеличился, так как многие пассажиры предпочли общественному транспорту возможность доехать с личным водителем.

Динамика среднесписочной заработной платы сотрудников транспортного комплекса и сотрудников, занятых в деятельности автомобильного транспорта представлена на рис. 2.



*Рис. 2.* Динамика среднесписочной начисленной заработной платы сотрудников транспортного комплекса и сотрудников АТП за 2017–2021 годы, руб.

В 2017–2019 годы наименьшая заработная плата была зафиксирована по деятельности регулярных перевозок пассажиров автобусами в междугородном сообщении. В 2020–2021 годы тенденция изменилась, и наименьшая заработная плата была зафиксирована у работников, чья деятельность связана с регулярными перевозками пассажиров автобусами в международном сообщении. Это связано с тем, что заработная плата водителей в международном сообщении также напрямую взаимосвязана с объемом

Таблица 2

**Среднесписочная численность работников крупных  
и средних организаций автомобильного транспорта (без внешних совместителей)  
за 2017–2021 годы, чел.**

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Транспортный комплекс — всего	1 812 439	1 854 296	1 892 037	1 908 932	1 907 751
в том числе:					
Деятельность автомобильного транспорта — всего	419 283	423 241	429 227	441 091	445 580
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в городском и пригородном сообщении	163 953	160 995	155 186	156 707	158 114
Деятельность легкового такси и арендованных легковых автомобилей с водителем	2 412	2 427	2 548	2 688	2 535
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в междугородном сообщении	10 254	10 956	10 202	8 442	5 268
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в междугородном сообщении	456	438	440	418	176
Специальные перевозки (для собственных нужд) автобусами	2 345	1 771	1 356	1 276	1 180
Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам	239 745	246 490	259 104	270 914	277 687
Деятельность вспомогательная по эксплуатации автомобильных дорог, автомагистралей, мостов и тоннелей	102 262	106 186	109 825	115 996	121 202

Таблица 3

**Вертикальный анализ среднесписочной численности крупных  
и средних автотранспортных предприятий (без внешних совместителей)  
за 2017–2021 годы, %**

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Деятельность автомобильного транспорта — всего	100	100	100	100	100
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в городском и пригородном сообщении	39,10	38,40	37,01	37,37	37,71
Деятельность легкового такси и арендованных легковых автомобилей с водителем	0,58	0,58	0,61	0,64	0,60
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в междугородном сообщении	2,45	2,61	2,43	2,01	1,26
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в международном сообщении	0,11	0,10	0,10	0,10	0,04
Специальные перевозки (для собственных нужд) автобусами	0,56	0,42	0,32	0,30	0,28
Деятельность автомобильного грузового транспор- та и услуги по перевозкам	57,18	58,79	61,80	64,61	66,23

**Таблица 4**  
**Горизонтальный анализ среднелинейной численности крупных и средних автотранспортных предприятий (без внешних совместителей) за 2017–2021 годы, %**

	2018 г. в % к 2017 г.	2019 г. в % к 2018 г.	2020 г. в % к 2019 г.	2021 г. в % к 2020 г.
Транспортный комплекс — всего	102,31	102,04	100,89	99,94
в том числе:				
Деятельность автомобильного транспорта — всего	100,94	101,41	102,76	101,02
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в городском и пригородном сообщении	98,20	96,39	100,98	100,90
Деятельность легкового такси и арендованных легковых автомобилей с водителем	100,62	104,99	105,49	94,31
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в междугородном сообщении	106,85	93,12	82,75	62,40
Регулярные перевозки пассажиров автобусами в междугородном сообщении	96,05	100,46	95,00	42,11
Специальные перевозки (для собственных нужд) автобусами	75,52	76,57	94,100	92,48
Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам	102,81	105,12	104,56	102,50
Деятельность вспомогательная по эксплуатации автомобильных дорог, автомагистралей, мостов и тоннелей	103,84	103,43	105,62	104,49

**Таблица 5**  
**Среднемесячная начисленная заработная плата (без выплат социального характера)**  
**по деятельности автомобильного транспорта за 2017–2021 годы, руб.**

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Транспортный комплекс — всего	48 066,6	55 419,2	59 523,2	60 699,9	67 095,7
в том числе:					
Деятельность автомобильного транспорта — всего	38 941,2	42 165,9	45 809,0	47 956,7	53 816,4
регулярные перевозки пассажиров автобусами в городском и пригородном сообщении	34 365,4	36 869,9	40 159,0	41 422,7	47 961,2
деятельность легкового такси и арендованных легковых автомобилей с водителем	49 965,7	50 180,9	52 925,1	60 563,6	70 507,1
регулярные перевозки пассажиров автобусами в международном сообщении	23 657,6	30 222,3	33 088,2	32 171,3	30 904,0
регулярные перевозки пассажиров автобусами в международном сообщении	31 075,9	32 695,5	37 514,4	23 406,4	21 792,7
деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам	42 701,8	46 139,9	49 713,2	52 220,6	57 526,1

таких перевозок. Министр транспорта РФ Е.И. Дитрих заявил, что в 2020 году в связи с кризисной ситуацией транспортного комплекса из-за пандемии COVID-19, «перевозки пассажиров автобусами в международном сообщении фактически сократились»<sup>4</sup>.

Таким образом, основу трудовых ресурсов автотранспортных предприятий представляют водители и работники, занятые в ремонте и обслуживании транспортных средств. Можно заключить, что пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на деятельность автотранспортных компаний: сокращение пассажирооборота в целом по АТП, рост занятости водителей легковых такси, а также их заработной платы, и, напротив, сокращение занятости водителей, работающих на международных перевозках. В целом среднемесячная заработная плата сотрудников, занятых в деятельности автомобильного транспорта, увеличивается в анализируемом периоде, однако, если рассматривать отдельные направления автотранспортной деятельности, то динамику заработной платы в них нельзя назвать стабильной.

### Список литературы

1. *Батраков С.А.* Влияние автомобильного транспорта на безопасность окружающей среды // *Аллея науки*. — 2019. — Т. 1. — № 12(39). — С. 551–554.
2. *Гатиятуллин М.Х., Хабибуллина А.М.* Автомобильный транспорт и экологическая безопасность // *Техника и технология транспорта*. — 2020. — № 1(16). — С. 15.
3. *Джураева З.А.* Влияние материального стимулирования на производительность труда // *Мировая наука*. — 2019. — № 6(27). — С. 157–162.
4. *Каданцев С.Н., Абросимов А.Г.* Влияние автомобильного транспорта на загрязнение окружающей среды // *Наука и Образование*. — 2020. — Т. 3. — № 2. — С. 6.
5. *Калинина В.С.* Факторы оценки результативности труда водителей автотранспортной отрасли // *Вестник Института мировых цивилиза-*

---

<sup>4</sup> Дитрих заявил, что транспортный комплекс в 2020 году не восстановит докризисные показатели // URL: <https://tass.ru/ekonomika/9673711>.



- ций. — 2021. — Т. 12. — № 4(33). — С. 68–73.
6. *Каргаполов Н.В.* Технология оценки загрязнения атмосферного воздуха автомобильным транспортом // Евразийское Научное Объединение. — 2019. — № 10-4(56). — С. 351–356.
  7. *Карданова Д.А., Текеева Х.Э.* Заработная плата как фактор результативности труда // Научный диалог: Экономика и менеджмент. Сборник научных трудов по материалам X международной научной конференции. — СПб.: Изд-во Международная Научно-Исследовательская Федерация «Общественная наука», 2017. — С. 25–27.
  8. *Никиткова Л.В., Поляков М.В., Пикушина М.Ю., Чурилова В.В.* Повышение производительности труда за счет материального стимулирования труда // Молодежь и наука: шаг к успеху. Сборник научных статей 6-й Всероссийской научной конференции перспективных работ молодых ученых. — Курск: Изд-во Юго-Западного государственного университета, 2022. — С. 158–162.
  9. *Раюшкина А.А., Морозова И.А.* Формирование конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта на различных иерархических уровнях хозяйствования // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2019. — № 1. — С. 137–144.
  10. *Яковлева С.Н., Стенценко М.В., Артюхов М.В.* Обеспечение безопасных условий труда работников автотранспортного предприятия // Безопасный и комфортный город. Сборник научных трудов по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. — Орёл: Изд-во Орловского государственного университета имени И.С. Тургенева, 2019. — С. 298–303.
  11. *Stetsyuk M., Ishenko N.* Ecological and economic aspects of changing the land's legal status for the needs of road transport // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. — 2019. — № 1(22). — Р. 30–40.

УДК: 332.05

## ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОТЧЕТНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Косьянова А.А.,**

студентка 3 курса,  
институт управления, экономики и финансов,  
Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## PUBLIC ADMINISTRATION OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY: AREAS OF SUPPORT DURING THE COVID-19 PANDEMIC

**Kosyanova A.A.,**

3<sup>rd</sup> year student,  
Institute of Management, Economics and Finance,  
V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow  
E-mail: nastena.kosyanova2002@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье приводится раскрытие отчетности компаний и влияние пандемии Covid-19 на деятельность компаний. В статье проводится анализ непрерывности деятельности компаний, сведения о возникновении доходов и расходов, вызванных пандемией, а также делаются выводы об оценке качества отчетности компаний различных сфер хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** финансовая отчетность, МСФО, пандемия, раскрытие информации.

**Abstract.** This article examines disclosure financial statements of Russian companies and the negative impact of the COVID-19 pandemic on the financial results. The analysis of going concern and accrual income and expenses due to pandemic outbreak. Also in this article made conclusion about quality of disclosure Russian financial statements in different spheres.

**Key words:** financial statements, IFRS, pandemic, disclosure.

В 2020 году пандемия COVID-19 нанесла существенный ущерб экономике России. Большинство российских компаний снизили финансовые показатели и стали ограничивать участие

в инвестиционных проектах. Акционеры и инвесторы компании стали ограничивать имеющиеся ресурсы.

В данной статье приводится оценка сведений о состоянии дел российских компаний на основании МСФО отчетностей.

В основе методов исследования лежит контент-анализ, финансовая аналитика и количественно-систематический подход, позволивший интерпретировать финансовую отчетность предприятий.

В качестве основного фактора, который позволяет сделать выводы о влиянии пандемии являются раскрытия к финансовой отчетности [9], их полнота и достоверность. В качестве основных таких раскрытий в отчетности российских компаний особенно важными являются:

- раскрытие о непрерывности деятельности;
- информация о ожидаемых убытках, в том числе кредитных;
- информация о обесценении запасов и основных средств;
- сведения о возникающих расходах и доходов, вызванных пандемией.

Пандемия Covid-19 нанесла существенный урон предприятиям России, прежде всего предприятия потеряли мобильность. Многие предприятия были вынуждены перейти работать онлайн и перестраивать свои бизнес-процессы. Также основным фактором снижения ВВП России и падения финансовых показателей российских компании является остановка или сокращение производства, нарушения привычных цепей поставок продукции, снижение глобального спроса и экономическая неопределенность [7; 8].

Для соблюдения допущения о непрерывности деятельности отчитывающейся компании следует проанализировать всю имеющуюся информацию относительно будущего, ориентируясь как минимум на 12 месяцев с отчетной даты, но не ограничиваясь этим сроком. При этом в отчетности по МСФО следует раскрыть информацию о существенных неопределенностях, связанных с событиями, которые могут препятствовать будущей деятельности компании. Чем более значимым оказалось влияние какого-либо события на деятельность, тем более детализиро-

ванно должна быть раскрыта информация. Пандемия COVID-19 оказала сильное влияние на деятельность многих компаний, в большинстве случаев ослабив их потенциал, поставив тем самым под сомнение справедливость допущения непрерывности их деятельности [3].

Пандемия COVID-19 наносит непоправимый ущерб всем национальным экономикам: снижение мобильности общества, переход бизнеса и населения в онлайн, остановка производств разрушают функционирование цепочек поставок и динамику глобального спроса, порождают неопределенность устойчивости международных связей. На карантин уходят многие европейские страны. По оценкам экспертов, пандемия COVID-19 может нанести мировой экономике ущерб в 35 трлн долл. США. Коронавирусная инфекция прямо или опосредованно затронула большинство видов экономической деятельности, среди наиболее пострадавших особо выделяют сферы авиаперевозок, аренды недвижимости, туризма [3].

Среди самых пострадавших сфер российской экономики можно выделить сферы авиаперевозок, аренда недвижимости, туризм. Инвестиции в экономику также были сокращены. Финансовая отчетность, которая составляется по МСФО является ключевым элементом по которому инвесторы ориентируется о состоянии дел в компании. Транспарентность и прозрачность раскрытия финансовой отчетности является неотъемлемым атрибутом, который позволяет принимать взвешенные и верные управленческие решения.

Освещение в научной литературе нашли и проблемы коронавирусной инфекции с точки зрения ее влияния на выработку подходов к формированию резервов под ожидаемые кредитные убытки. В первую очередь здесь следует упомянуть работы М.М. Селезневой, М.В. Кадаевой, Т. Чунихиной.

Модель ожидаемых кредитных убытков по финансовым активам (Expected Credit Losses, далее — ECL) определена МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», она используется российскими коммерческими банками в целях формирования резервов при подготовке отчетности по МСФО. В соответствии с данной моделью величина оценочного резерва на каждую отчетную дату

зависит от степени изменения кредитного качества финансового инструмента с момента его первоначального признания. Это обязывает банк на каждую последующую дату после первоначального признания финансового инструмента производить оценку изменения его кредитного риска. Для расчета оценочных резервов в соответствии с моделью ожидаемых кредитных убытков необходимо построение микро- и макроэкономических прогнозов будущих событий, при этом требуется их высокая вероятность.

В условиях пандемии COVID-19 вероятность подобных прогнозов существенно снизилась. В этой связи 27 марта 2020 г. Совет по МСФО (СМСФО) опубликовал разъяснения в отношении порядка учета ожидаемых кредитных убытков в условиях неопределенной экономической ситуации, вызванной пандемией коронавирусной инфекции. В документе, в частности, подчеркивается, что при оценке прогнозируемых условий следует учитывать воздействие пандемии в совокупности с мерами государственной поддержки, а изменения экономических условий должны быть учтены в макроэкономических сценариях и их весах. Однако какая-либо основа выработки прогнозных сценариев для расчета резервов под ожидаемые кредитные убытки разъяснениями не предложена [1]. По этой причине, выявляя момент значительного увеличения кредитного риска, коммерческим банкам следует базироваться на профессиональном суждении и представлять дополнительные раскрытия в финансовой отчетности, связанные с влиянием на их деятельность пандемии COVID-19.

Общезвестно, что в 2020 г. в целях предотвращения распространения коронавирусной инфекции Правительство РФ вводило жесткие меры, направленные в том числе на ограничение или временное закрытие многих видов деятельности. В частности, на длительный срок была приостановлена деятельность предприятий общественного питания, кинотеатров, музеев, торговых и фитнес-центров. Впоследствии при открытии этих направлений деятельности были введены ограничения на количество людей, приходящихся на определенную площадь, до сих пор требуется соблюдение социальной дистанции. В период самоизоляции, находясь дома, люди минимизировали свои покуп-

ки, что привело к резкому падению объемов продаж во многих видах экономической деятельности. Указанные обстоятельства создали внутренние препятствия и ограничения для производства и продаж, нарушили цепочки поставок либо снизили эффективность их функционирования. Все это свидетельствует о наличии внешнего признака обесценения внеоборотных активов, приведенного ранее, который обязывает отчитывающуюся компанию раскрыть соответствующую информацию в отчетности по МСФО.

В ряде случаев компании, руководствуясь МСФО (IAS) 36, не выявив признаков обесценения активов, когда единица, генерирующая денежный поток, не включает гудвилл, не видят необходимости в представлении какой-либо информации в финансовой отчетности. Вместе с тем МСФО (IAS) 1 требует раскрыть те ключевые допущения, которые компания делала в своих оценках будущего, раскрыть возможные источники неопределенности. Пункт 120 Стандарта гласит: «Каждая организация принимает в расчет характер своей деятельности и те положения учетной политики, которые, по ожиданиям пользователей ее финансовой отчетности, были бы раскрыты в отношении организации такого вида» [6]. Поэтому, если отчитывающаяся компания, не имея гудвилла на балансе, провела тест на обесценение активов, не выявив обесценения, согласно МСФО (IAS) 1 ей следует раскрыть ключевые допущения, которые в будущем могут существенно повлиять на ее финансовую отчетность.

В 2020 г., как известно, серьезные убытки понесли арендодатели. Порядок раскрытия информации об арендных операциях регулируется МСФО (IFRS) 16 «Аренда», важнейшая базовая концепция которого состоит в следующем: на дату начала аренды арендатор признает актив в форме права пользования и арендное обязательство. При этом под активом в форме права пользования (Right-of-Use Asset) понимают актив, который представляет собой право арендатора использовать базовый актив (актив, являющийся объектом аренды) в течение срока аренды. В условиях негативного воздействия пандемии на результаты деятельности арендаторов у последних возникает необходимость проведения тестирования на обесценение активов в форме права пользования.

В ряде случаев пандемия COVID-19 резко сократила в компаниях движение запасов, повлияла на снижение отпускных цен (вследствие непредвиденного сокращения объемов продаж). В данных обстоятельствах отчитывающимся компаниям требуется уценить запасы до чистой стоимости реализации, раскрыв соответствующую информацию в своей отчетности по МСФО.

В этой связи научный интерес представляет систематизация и анализ отчетности по МСФО и влиянии пандемии на данную отчетность.

В рамках данной статьи предполагается решение трех задач:

- 1) анализ отчетности российских компаний на предмет влияния пандемии;
- 2) оценка качества раскрытий;
- 3) формирование выводов о состоянии компаний в связи с Covid-19. Большинство российских компаний в отчетности по МСФО упомянули о пандемии коронавируса. Тем не менее многие российские компании отнеслись к этому формально. В табл. 1 приводятся примеры компаний и характер раскрытия информации.

*Таблица 1*

### **Характер раскрытия информации о пандемии**

<b>Название компании</b>	<b>Характер раскрытия о пандемии</b>
Трансконтейнер	Компания неопределенно высказывается о влиянии пандемии на доходы Группы
Газпром	Газпром не может надежно оценить влияние пандемии
Роснефть	В долгосрочной перспективе ожидается снижение финансовых показателей, вызванных пандемией
Лукойл	Имеется риск существенной корректировки основных статей финансовых отчетностей
Аэрофлот	Раскрыта только информация о субсидиях и государственной поддержке компании
Башнефть	В долгосрочной перспективе ожидается снижение финансовых показателей, вызванных пандемией

Многие компании, такие как группа Русгидро, Мосэнерго, Группа компании ПИК, ПАО «Группа Черкизово», Ютейр и многие другие компании не отреагировали на пандемию и никак не отобразили данную информацию по итогам МСФО отчетности за 2020 год. Таких компаний, которые публикуют отчетность по МСФО более 29%.

25% компаний заявили, что пандемия коронавируса не повлияла на бизнес-данных компаний. Среди данных компаний можно выделить ПАО «Российские сети», Акрон, Магнит, Дикси, ПАО «Аптечная сеть 36,6».

Положительно пандемия коронавируса повлияла на часть предприятий сферы здравоохранения, фармацевтические компании, а также на предприятия торговли. Компания «Детский мир» к примеру заявила о росте выручки из-за пандемии коронавируса.

Наиболее важным элементом, который позволяет оценить влияние пандемии это проведение теста на обесценения.

В табл. 2 приводятся примеры компаний и характер раскрытия информации в части теста на обесценения активов.

Таблица 2

### Характер раскрытия информации о тесте на обесценение

Название компании	Характер раскрытия о пандемии в части обесценения
Алроса	Компания выполнила тест на обесценение, отсутствие обесценения
Лукойл	Компания выполнила тест на обесценение, но не раскрыла в отчетности
Аэрофлот	Компания заявила о негативной динамике в результате проведения теста на обесценение
Mail Group	Компания выполнила тест на обесценение, отсутствие обесценения
Газпром	Компания выполнила тест на обесценение, но не раскрыла в отчетности
Башнефть	Компания заявила о негативной динамике в результате проведения теста на обесценение



Таким образом в результате исследования можно сделать вывод, что большая часть исследуемых компаний отнеслась к проведению теста на обесценение формально и многие компании не делали переоценки.

Компания «ЮТЭйр» отразила в примечаниях к отчетности по МСФО данные о комплексе реализованных антикризисных инициатив: коммерческих, производственных и других, направленных на сохранение непрерывности деятельности. Кроме того, отмечены разработанные меры по реструктуризации долгового портфеля с банками-кредиторами, заимодавцами и рядом арендодателей и информация о господдержке авиационной отрасли.

В рамках второй задачи, посвященной раскрытию сведений о возникновении дополнительных доходов или расходов, вызванных COVID-19, результаты свидетельствуют, что в промежуточной финансовой отчетности пятидесяти обследованных компаний упоминание о COVID-19 встречается во всех случаях. Вместе с тем следует отметить и широкий диапазон в качестве таких раскрытий.

Наилучшим образом информация о влиянии пандемии на непрерывность деятельности компании представлена в отчете за 9 месяцев ведущего производителя фосфорсодержащих удобрений ПАО «ФосАгро», где в ОПУ выделена специальная строка «Расходы, связанные с COVID-19». Следует отметить, что лишь одна компания из обследованных ввела в отчет такую строку [3].

ПАО «Полус» — крупнейшая золотодобывающая компания — в примечаниях выделило отдельной строкой «Расходы, связанные с COVID-19» в таблице «Общие денежные затраты» при расчете себестоимости реализации золота. В отчетности уточнено, что «...расходы, напрямую связанные с COVID-19, состоят из дополнительных затрат на фонд оплаты труда, пожертвований регионам, медицинским учреждениям и другим организациям, а также из расходов на охрану труда и обеспечение безопасности».

Значительная часть обследованных компаний (28%) не только не представила в своей финансовой отчетности никаких показателей, связанных с влиянием пандемии на их деятельность, но и не оценила характер этого влияния. В их числе: ПАО «Интер

РАО», НОВАТЭК, Татнефть, Лента, Группа РусГидро, Мосэнерго, Нижнекамскнефтехим, Группа «КуйбышевАзот», Норникель, ПАО «Северсталь», Группа Компаний ПИК, ПАО «Группа «Черкизово», «Якутская топливно-энергетическая компания», ЮТэйр.

Из числа обследованных доля компаний, заявивших об отсутствии воздействия пандемии на результаты деятельности, составила 18%. К ним относятся компании — представители следующих отраслей экономики: недвижимость, банки и финансовые услуги, торговля, металлургия, электроэнергетика, химия и нефтехимия. В эту группу попали ПАО «Группа ЛСР» МОСТОТРЕСТ, ПАО «Московский Кредитный Банк», Магнит, Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), ПАО «Аптечная сеть 36,6», ПАО «Российские сети», Акрон, ПАО «МРСК Центра и Приволжья».

Эффект положительного влияния пандемии на результаты деятельности отмечен в примечаниях к финансовой отчетности двух компаний — представителей отрасли «Торговля». В частности, руководство ООО «О'КЕУ» не отметило значительного снижения общего покупательского спроса, который, напротив, даже вырос (в период пандемии) в отношении определенных товарных категорий. Те же результаты показала и Группа «Детский мир», которая во время кризиса, связанного с распространением COVID-19, увеличила свою долю на всех рынках присутствия сети и при этом добилась значительного роста онлайн-сегмента.

Наиболее полное раскрытие процедуры тестирования активов на обесценение в связи с пандемией COVID-19 содержится в отчетности компании «Аэрофлот». Так, согласно примечаниям к МСФО-отчетности компании возмещаемая стоимость активов определялась на основе расчета ценности использования посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств. Далее она сравнивалась с балансовой стоимостью внеоборотных активов, генерирующих соответствующие потоки. Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бизнес-план [3].

Как отмечалось ранее, эффект пандемии проявляется и в необходимости пересмотра компаниями возможных кредитных

убытков и размера сформированного резерва. Данная информация раскрыта в промежуточной отчетности четырех компаний, приведенных в таблице 3, при этом числовые показатели, характеризующие размер ожидаемых убытков, представлены лишь в отчетности ПАО «Росбанк».

Таблица 3

### Характер раскрытия информации о финансовой отчетности

Название компании	Раскрытие информации в примечаниях к финансовой отчетности
МГТС	Основной эффект пандемии выразился в росте резерва по ожидаемым кредитным убыткам, который обусловлен временным отказом от блокировки абонентов при несвоевременной оплате. В остальном влияние COVID-19 на деятельность и финансовое положение Группы незначительно
Росбанк	Чтобы надлежащим образом отразить неопределенность, связанную с распространением пандемии COVID-19, Банк создал дополнительный резерв под розничные кредитные риски по реструктурированным в течение 6 месяцев 2020 г. кредитам заемщикам, пострадавшим от последствий пандемии COVID-19, в размере 862 млн руб. по состоянию на 30 июня 2020 г.
Сбербанк	Для корректного отражения неопределенности, связанной с пандемией COVID-19, Группой применены следующие международные практики: уточнен подход к расчету макропоправок; применен уровень потерь при дефолте в условиях спада; скорректирован алгоритм прогнозирования досрочных погашений в целях оценки стоимости под риском (EAD); другие меры
ВТБ	В рамках имеющейся информации Группа отразила пересмотренные оценочные данные по ожидаемым будущим денежным потокам для целей оценки ожидаемых кредитных убытков

В качестве ключевого метода исследования был использован метод контент-анализа, позволивший количественно оценить

качественные данные с помощью подсчета частоты текстовых фрагментов, связанных с воздействием пандемии COVID-19 на результаты деятельности компаний. Целью подобного анализа стал поиск различных аспектов социальных коммуникаций и ключевых элементов промежуточной МСФО-отчетности исследуемых предприятий, что позволило выявить наиболее часто встречающиеся в отчетности данные, связанные с влиянием COVID-19 на результаты их деятельности. Особое внимание при этом было уделено раскрытию отчитывающимися компаниями информации о подтверждении S7 Airlines принципа непрерывности деятельности, дополнительных сведений в ОПУ, информации об ожидаемых кредитных убытках, проведенных процедурах переоценки запасов и внеоборотных активов.

Учитывая наметившийся спад инвестиций, считаем, что данное направление заслуживает особого внимания. Как известно, финансовая отчетность, составленная в соответствии с международными стандартами (МСФО), является ключевым инструментом, позволяющим объективно информировать потенциальных инвесторов о состоянии дел в интересующих их аспектах деятельности компании. В текущих условиях представляемая инвесторам отчетность станет транспарентной лишь при качественном раскрытии информации о влиянии пандемии на все аспекты деятельности отчитывающейся компании.

В этой связи научный и практический интерес представляют изучение и систематизация выборочных данных российских публичных компаний — составителей промежуточной отчетности по МСФО на предмет раскрытия ими информации о влиянии пандемии на результаты их деятельности.

Кроме того, в соответствии с поставленными задачами был применен количественно-систематический анализ, позволивший объединить результаты исследованных российских компаний в целях получения обобщенного заключения, а также использовались общенаучные методы познания, такие как группировка данных, выявление логических взаимосвязей, формулирование критических замечаний и выводов.

Таким образом в заключении статьи можно сделать следующий вывод. Большинство российских компаний раскрыли

информацию к примечаниям к МСФО-отчетности. Компании, которые были пострадавшими от пандемии более ответственно подошли к оценке возможных последствий, вызванных пандемией Covid-19. Также некоторые компании, такие как предприятия сферы торговли, а также некоторые фармацевтические и компании, работающие в сфере здравоохранения показали позитивный рост. Многие из них также раскрыли данную информацию в отчетности. Некоторые компании отразили в отчетности позитивное влияние COVID-19 на развитие интернет-торговли и, как следствие, увеличение продаж или нейтральное влияние пандемии.

Также у компаний, находящихся на первых местах рейтинга, заинтересованность в раскрытии информации о расходах, связанных с COVID-19, отсутствует. Отдельной строкой в отчете о прибыли и убытках расходы, связанные с COVID-19, отразила лишь компания ПАО «ФосАгро» (26-е место в рейтинге, отрасль «Химия и нефтехимия»). В примечаниях к отчетности при расчете «Прибыли до налогообложения» выделила упомянутые расходы компания ПАО «Полюс» (10-е место в рейтинге, отрасль «Добыча полезных ископаемых»).

### Список литературы

1. [https://ru.wikipedia.org/wiki/S7\\_Airlines](https://ru.wikipedia.org/wiki/S7_Airlines).
2. [http://skyships.ru/?page\\_id=7720](http://skyships.ru/?page_id=7720).
3. <https://www.brandpedia.ru/brand-398.html>.
4. [https://rtp.expert/news/5785-krupneishii\\_v\\_rossii\\_chastnyi\\_aviaperevozchik\\_s7\\_group\\_obnovliaet\\_flot](https://rtp.expert/news/5785-krupneishii_v_rossii_chastnyi_aviaperevozchik_s7_group_obnovliaet_flot).
5. <https://www.s7.ru/ru/about/s7-airlines.dot>.
6. <https://habr.com/ru/company/s7/blog/468481/>
7. *Слоботчиков О.Н.* Культура политического диалога: демократический процесс или условие для радикализма? // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х ч. — М., 2018. — С. 396–402.
8. *Андреев А.Ф., Бернацких И.В., Богданов А.С., Жилин А.П., Золотов А.Ю., Копылов И.А., Коржевский А.С., Ларченков В.В., Лобанов И.Г., Налетов А.А., Останков В.И., Павлов Д.А., Прудников Л.А.,*

*Сержантов А.В., Симоновский К.В., Тарасов С.А., Толстых В.В., Туробова О.Н., Уваров А.А., Ушакова Н.В.* и др. Прогнозируемые вызовы и угрозы национальной безопасности Российской Федерации и направления их нейтрализации. — М., 2021.

9. *Слоботчиков О.Н.* Проблемы подготовки кадров для инвестиционных стратегий // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2017. — № 9(88). — С. 122–125.

## ТРЕУГОЛЬНИК МЕЖДУНАРОДНОЙ ПОЛЯРНОСТИ

**Литовчак А.А.,**

студент 4 курса,  
институт управления, экономики и финансов,  
Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## TRIANGLE OF INTERNATIONAL POLARITY

**Litovchak A.A.,**

4<sup>th</sup> year student,  
Institute of Management, Economics and Finance,  
V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow  
E-mail: pain1992@bk.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные проблемы и ошибки для прогрессирования и сохранения положительных тенденций в сотрудничестве между странами. Методология нахождения наиболее оптимальных точек соприкосновения для заключения мирных соглашений на международной арене, как показатель роста цивилизации в современном управлении. Координация действий, как возможность достижения наиболее положительных результатов, с наименьшими потерями. «Будущее должно быть заложено в настоящем. Это называется планом. Без него ничто в мире не может быть хорошим. Г. Лихтенберг» [1, с. 17].

Данная тема очень актуальна в реалии современного мира. Возросшая вероятность столкновения супер держав в прямой военной конфронтации, может привести к гибели человечества [7]. Необходимо обратиться к исторической хронологии события для установления военно-политических и экономических отношений стран гигантов и используя опыт прошлых поколений принять наиболее рациональное и прогрессивное решение дальнейших действий.

**Ключевые слова:** Союз Советских Социалистических Республик, Соединённые Штаты Америки, военно-политическая агрессия, международным договором, кризис, экспансивный характер.

**Abstract.** The article discusses the main problems and mistakes for the progression and preservation of positive trends in cooperation between countries. Methodology for finding the most optimal points of contact for concluding peace agreements in the

international arena, as an indicator of the growth of civilization in modern management. Coordination of actions as an opportunity to achieve the most positive results, with the least losses. "The future must be embedded in the present. It's called a plan. Without it, nothing in the world can be good. G. Lichtenberg."

This topic is very relevant in the realities of the modern world. The increased likelihood of superpowers clashing in a direct military confrontation could lead to the death of humanity. It is necessary to refer to the historical chronology of the event in order to establish military-political and economic relations between the giant countries and, using the experience of past generations, make the most rational and progressive decision for further actions.

**Key words:** Union of Soviet Socialist Republics, United States of America, military-political aggression, international treaty, crisis, expansive nature.

Во второй половине 20 столетия две сильнейшие мировые державы противостоят друг другу, без прямых столкновений, на протяжении почти 45 лет. Не стабильная ситуация на международной политической арене начинает зарождаться в июне 1944 года, в момент создания антигитлеровской коалиции. На момент окончания Второй мировой войны сильнейшие европейские державы были ослаблены, за шесть лет сражений погибло более шестидесяти миллионов человек. Итогом окончания Великой Отечественной Войны стало формирование двух противоборствующих блоков СССР и США, которые прежде вели военно-политическую деятельность в союзе против Нацистской Германии и Японской империи, впервые в истории мир становится биполярным.

СССР — Союз Советских Социалистических Республик, это огромная страна, занимавшая одну шестую суши, это государство с коммунистическим режимом состоявшая из 15 республик и управляемая одной партией.

США — Соединённые Штаты Америки, это демократическая страна, в основе которой капитализм. На момент окончания 1945 года страна имеет военное, экономическое и производственное превосходство на международной арене, а также является единственной страной с ядерным оружием.

Обе державы пытаются распространить свое влияние на Европу [9; 10].



5 июля 1947 года госсекретарь США Джордж Маршалл провозносит речь, в Гарвардском университете, в которой изложил программу помощи в восстановлении разрушенной Европе, чтобы оживить их экономику и создать торгово-экономические союзы с ними, для распространения влияния США. В свою очередь Советский Союз, желая обезопасить свои границы приводит к власти просоветские правительства, в освобожденных странах и создает буферную зону у своих границ. Европа оказывается разделена на два блока, так называемым железным занавесом.

В 1961 году, в Южной Америке США останавливает распространение коммунистической идеологии, но не может этого осуществить, путем переворота на территории Кубы. СССР использует неудачу США, чтобы воздействовать на Кубу дипломатическим путем, на остров направляются военные корабли и солдаты, размещаются ядерные ракеты, нацеленные на США. Обстановка между сверхдержавами обостряется до предела, два военно-политических блока готовы начать отражение атак друг друга, весь мир затаив дыхание ожидает начало третьей мировой войны. В результате длительных переговоров СССР соглашается убрать свои военные силы при условии, что США не будут атаковать Кубу и уберут свои ракеты с территории Турции. Итогом Карибского кризиса стало подписание договора между СССР и США об ограничении стратегического вооружения в Хельсинки в 1969 году.

В 1976 году Советский Союз начал установку новых ракет среднего радиуса действия в Европе, которые не попадали под договорённости об ограничении стратегического вооружения. Американские ракеты, находившиеся на территории Европы, считались устаревшими. В декабре 1979 года блок НАТО принял решение разместить новейшее ракетное вооружение в странах западной Европы, начинается гонка вооружений, в которой СССР вкладывает четырнадцать процентов своего ВВП. 8 декабря 1987 года в ходе советско-американской встречи, после длительных переговоров, между Михаилом Горбачевым и Рональдом Рейганом было принято решение и подписан договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности, что привело к стабилизации ситуации в мире [7; 8].

На фоне экономического кризиса в 1989–1991 годах начинается распад Советского Союза и 25 декабря 1991 года, Михаил Горбачев объявил о прекращении своей деятельности на посту президента СССР. На следующий день союзный парламент принял декларацию, о прекращении существования СССР, как единого государства и 15 республик становятся не зависимыми государствами [3, с. 100–203].

В феврале 1992 года первый визит в Соединенные Штаты Америки Бориса Николаевича Ельцина в качестве президента Независимой России. В ходе визита главы двух стран, в совместной декларации, поставили символическую точку в холодной войне, мир становится однополярным.

В январе 1992 года в Вашингтоне было объявлено об американской гуманитарной помощи в страны Содружества Независимых Государств после распада Советского Союза, с целью поддержать молодые государства в период перехода к рыночной экономике и установления демократии на территории новых государств.

В 1999 году Венгрия, Польша и Чехия вступают в Организацию Североатлантического Альянса. 24 марта НАТО начинает военно-политическую агрессию на территории Югославии и вмешивается в политический конфликт, демонстрируя безнаказанность и своеволие своих действий, как сильнейшего военно-политического блока в мире. 3 июня президент Югославии Слободан Милошевич соглашается с планом мирного урегулирования конфликта. 10 июня была принята резолюция Организации Объединённых Наций, о размещении миротворческого контингента на территории Косово [2, с. 320].

В 2004 году в состав НАТО вошли Эстония, Латвия и Литва это было первым вступлением стран бывшего Советского Союза в альянс.

Август 2008 год, Грузинские войска начинают военно-политическую агрессию против миротворцев России и жителей Южной Осетии для решения территориальных споров. 8 августа на защиту мирных жителей Южной Осетии, Россия официально вступает в конфликт. 10 августа войска РФ полностью освобождают город Цхинвал. 14 августа президентами Грузии, Абхазии,

Южной Осетии и России было подписано соглашение об мирном урегулировании конфликта. 26 августа Россия признала независимость Южной Осетии и Абхазии. Мир вернулся к двухполярной системе [4, с. 84].

2014 год на территории Украины проходит волна протестов с антиконституционной сменой верховного правительства и главы государства, начинается гражданская война. 23 февраля депутаты Верховной Рады отменили закон, о предоставлении русскому языку статуса регионального, что вызвало массовые протесты русскоязычного населения, на юго-востоке Украины и в Крыму.

16 марта Верховный Совет Республики Крым и города Севастополя проводят референдум, о присоединении полуострова Крым в состав Российской Федерации. 21 марта Путин В.В. подписал закон о принятии города Севастополя и Республики Крым в состав РФ.

5 сентября в Минске, Республика Беларусь было подписано соглашения между Украиной, Россией, ЛНР, ДНР и представителями ОБСЕ (Организация по Безопасности и Сотрудничеству в Европе) об прекращении огня в зоне боевых действий [5, с. 280].

В 2018 году президент США Дональд Трамп обвинил Китай в краже интеллектуальной собственности, что наносит вред американской экономике и установил 30%-ный тариф на ввозимые товары в страну из КНР. Китайская Народная Республика в свою очередь обложила дополнительными пошлинами товары из США. В 2019 году состоялась встреча в рамках G-20, входе которого стороны обменялись взаимными претензиями, не прейдя к общему консенсусу для решения вопроса.

В феврале 2019 года на основании нарушения РФ Договора о ликвидации ракет средней и меньшей дальности, без предоставления прямой доказательной базы нарушения ДРСМД Российской Федерацией, в одностороннем порядке Соединенные Штаты выходят из договора [6; 11].

В период 1945–2019 гг. на международной арене образовался треугольник силы Россия, Китай и США, что имеет положительные торгово-экономические тенденции исключая монополию.

Современная международная система политических отношений носит регрессивный, экспансивный характер, что может при-

вести к политическому, дипломатическому и военному кризису, как это было 16 октября 1962 года. Во избежание непоправимых ошибок международное сообщество должно начать соблюдать международные договорённости и соглашения двухстороннего формата, так все декларации и резолюции, которые были заключены прошлыми поколениями, были написаны кровью.

### Список литературы

1. *Богданова Н.* Великие мысли великих людей. — М.: Изд-во АСТ, 2017. — С. 17.
2. *Валецкий О.* Война в Югославии // Военные тайны XX века. — М.: Вече, 2018. — С. 320.
3. *Геловани В.А., Бритков В.В., Дубовский С.В.* СССР и Россия в глобальной системе (1985–2030): Результаты глобального моделирования. — М.: Либроком, 2018. — С. 100–203.
4. *Жидков А.* Война. Как это было. — СПб.: Петербургский книжный салон, 2018. — С. 84.
5. *Лебедь М.* Горькое жито Донбасса. — «ИТРК», 2017. — С. 280.
6. U.S. Mission Russia/Заявление Государственного секретаря Помпео/ «Выход США из Договора о РСМД 2 августа 2019 года» // <https://ru.usembassy.gov/ru/u-s-withdrawal-from-the-inf-treaty-on-august-2-2019-ru/>
7. *Слоботчиков О.Н.* Демографическая политика государства и ее влияние на военный потенциал Российской Федерации: дис. ... канд. полит. наук. — Монино, 2001.
8. *Курдюмов А.Б., Слоботчиков О.Н.* Народонаселение как фактор развития и столкновения цивилизаций // Человеческий капитал. — 2016. — № 4(88). — С. 4–5.
9. *Слоботчиков О.Н., Зайцев М.С., Афанасьева Е.В.* Философия русского радикализма: история и современность // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х ч. — М., 2018. — С. 124–130.
10. *Слоботчиков О.Н.* Национальные государства после распада «империи» Европы // Феномен роста популярности радикальных политических движений в Европе: причины и перспективы. В 2-х ч. — М., 2018. — С. 292–296.

11. *Андреев А.Ф., Бернацких И.В., Богданов А.С., Жилин А.П., Золотов А.Ю., Копылов И.А., Коржевский А.С., Ларченков В.В., Лобанов И.Г., Налетов А.А., Останков В.И., Павлов Д.А., Прудников Л.А., Сержантов А.В., Симоновский К.В., Тарасов С.А., Толстых В.В., Туробова О.Н., Уваров А.А., Ушакова Н.В.* и др. Прогнозируемые вызовы и угрозы национальной безопасности Российской Федерации и направления их нейтрализации. — М., 2021.

УДК 658.75

## УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК: ОТ ТЕОРИИ К СТРАТЕГИИ

**Мельников А.С.,**

аспирант,  
кафедра управления, политики и права,  
ЧУОО ВО «Омская гуманитарная академия», Омск

## INVENTORY MANAGEMENT IN SUPPLY CHAINS: FROM THEORY TO STRATEGY

**Melnikov A.S.,**

Postgraduate Student,  
Department of Management, Politics and Law,  
Omsk Humanitarian Academy, Omsk  
E-mail: jufas@list.ru

**Аннотация.** Статья будет интересна для понимания эволюции теории управления запасами и её сути. Кратко описано развитие теории управления запасами от её основ до современного времени. Приводится укрупненный анализ уровней управления запасами в соответствии с решаемыми на разных уровнях задачами. Приведена связь логистических концепций и управлением запасами на предприятии. Описаны основные применяемые стратегии управления запасами. Обозначено мнение автора по вопросу применения цифровизации в исследуемой области. Указана перспектива развития в области управления запасами.

**Ключевые слова:** управление запасами, управление цепями поставок, уровни управления, логистические концепции, цифровизация, перспектива развития.

**Abstract.** The article will be interesting for understanding the evolution of the theory of inventory management and its essence. The development of the theory of inventory management from its foundations to modern times is briefly described. An enlarged analysis of the levels of inventory management is given in accordance with the tasks solved at different levels. The connection between logistics concepts and inventory management at the enterprise is given. The main applied inventory management strategies are described. The author's opinion on the application of digitalization in

the study area is indicated. The prospect of development in the field of inventory management is indicated.

**Key words:** inventory management, supply chain management, management levels, logistics concepts, digitalization, development perspective.

## Введение

Абсолютно все предприятия любой отрасли сталкиваются с проблемой управления запасами в цепях поставок. Управление запасами имеет большое значение с точки зрения эффективности и сохранения оптимального уровня запасов для недопущения образования неликвидной и невостребованной продукции.

Существует большое множество научных разработок и теоретических основ управления запасами, на которых базируются различные стратегические подходы в области управления запасами.

В основном теория управления запасами была построена на основе статистики, математики и теории вероятности (Уайт-тип Х.Дж.Т.) [7]. Существует и иной взгляд на ситуацию, который утверждает, что не может существовать одной общей теории управления запасами и единого алгоритма принятия решений, позволяющих применять его в любых условиях и на любых предприятиях.

## Основная часть

Целью исследования стало рассмотрение существующих подходов к управлению запасами предприятия и определение перспектив возможного консолидированного применения существующих методов и алгоритмов. Для достижения поставленной цели в рамках статьи были решены задачи: описаны принципы изначально сформированной теории управления запасами и современных моделей управления запасами; приведены наиболее распространенные стратегии управления запасами.

Известно, что в период с 1940 по 1970 г. было становление теории управления запасами, которая включает в себя: показатели оптимальной партии заказа, предложены динамические

модели управления запасами, решены задачи по многономенклатурным запасам, получены первоначальные выводы по установлению стратегий управления запасами. В 1951 г. выходит статья К. Эрроу, Т. Харриса и Дж. Маршака *Optimal inventory policy*. *Econometrica*, которую называют первой работой, содержащей математический анализ управления запасами. В научных работах К. Эрроу, Т. Уайтина, Г. Вагнера [1] были рассмотрены динамические и вероятностные модели управления запасами. В работах К.Ф. Симпсона, А. Кларка, Г. Скарфа [10] появились модели управления для систем многоуровневого размещения запасов.

Следующий этап, продолжающийся по настоящее время, начался после 1970-х гг. Информационные технологии позволили теории запасов развиваться. Появились возможности получения более точных решений и более быстрого принятия корректирующих мероприятий на системы управления запасами.

С момента появления и применения информационных технологий теория управления запасами теряет свою статичную форму и происходит более глубокое изучение данной области знаний. Управление цепями поставок неразрывно связано с логистическими системами. «По своей сути, цепи поставок — это последовательности поставщиков и потребителей: каждый потребитель затем становится поставщиком для следующих (на более низком уровне) видов деятельности или функций, и так продолжается до тех пор, пока готовый продукт не поступит к конечному пользователю» [9].

К настоящему времени накоплен достаточно объемный материал, подразумевающий возможность применения обширного числа различных вариантов задач управления запасами. Единой классификации, по которой возможно систематизировать общую базу знаний в рамках управления цепями поставок, нет.

Теория управления запасами начинает активно развиваться в практической плоскости с появлением логистических концепций, связывающих все элементы цепей поставок.

К логистическим концепциям, связанных с управлением запасами, нашедших широкое применение, относят следующие.

1. *JIT* (Just in Time) — точно в срок.



2. Demand Driven Techniques (DDT) — техника реагирования на спрос.
3. Quick Response (QR) — быстрое реагирование.
4. Continuous Replenishment (CR) — непрерывное пополнение запасов.
5. Automatic Replenishment (AR) — автоматическое пополнение запасов [8].

Каждая указанная концепция (как правило) на предприятиях применяется отдельно. Но, может применяться как гибридные концепции, так и усовершенствованные. Пример, концепция AR — это усовершенствованная концепция от QR и CR. Предполагает отслеживание не единичных запасов (товаров), а целых товарных категорий.

Логистические концепции не смогут решить задачи, связанные с управлением запасов внутри предприятия. Принятие решений происходит исходя из решаемой задачи в соответствии с условно принятым уровнем управления. Существуют три уровня управления запасами: стратегический, тактический и оперативный. В табл. 1 систематизированы основные задачи, которые решаются на указанных уровнях.

Таблица 1

### Уровни управления запасами и решаемые задачи

Уровень управления	Решаемые задачи
Стратегический	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск цели.</li> <li>2. Выбор критерия.</li> <li>3. Определение номенклатуры и распределение ее по группам.</li> <li>4. Согласование критериев и номенклатурных групп.</li> <li>5. Создание системы управления запасами</li> </ol>
Тактический	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение способа нормирования страхового запаса.</li> <li>2. Определение политики восполнения запасов.</li> <li>3. Определения способа нормирования достаточного уровня запасов.</li> </ol>

Уровень управления	Решаемые задачи
	4. Определение «критических точек» для возможного пересмотра ранее утвержденных параметров
Оперативный	1. Учет движения запасов (приход, списание, остаток). 2. Учет вовлеченных в производство запасов. 3. Учет запасов, находящихся без движения (инвентаризация). 4. Контроль установленного уровня запасов.

Все вышеуказанные классификации и концепции должны применяться исходя из выбранной стратегии управления запасами на предприятии [3]. Наиболее распространенные:

- 1) по виду процесса: управляемые и управляющие. К управляемым относится поступление и списание, к управляющим — контроль уровня запасов;
- 2) по виду спроса: зависимые и независимые;
- 3) по разновидностям: одно- и многономенклатурные;
- 4) по величине запаса: постоянные и переменные;
- 5) по взаимосвязи между запасами: текущий и страховой запас.

Для оптимизации и совершенствования управления запасами всё чаще внедряются различные современные информационные технологии, направленные на цифровизацию всех процессов, связанных с управлением запасов [5].

По мнению автора настоящей статьи, вся вовлекаемая цифровизация изначально строится на принятой изначально стратегии управления запасами, которая может быть неверной, но в свою очередь значительно облегчает сам выстроенный процесс. В последнее время находит применение технология нейросетевого моделирования, которая умеет обучаться и самостоятельно предоставлять наиболее удобную для пользователя модель управления запасами [2].

Все сформированные подходы, связанные с управлением запасами, в прошлые периоды и в настоящее время направлены на получение экономического эффекта, на минимизацию риска образования неликвидной, невостребованной продукции и излиш-

них затрат. По мнению Дж.Р. Стока и Д.М. Ламберта [6] признаками плохого управления запасами являются:

- 1) возрастающее число издержек выполнения заказов;
- 2) увеличение денежных инвестиций в запасы с сохранением числа задерживаемых заказов;
- 3) высокая интенсивность оттока потребителей;
- 4) увеличение числа отменяемых заказов;
- 5) периодическая нехватка достаточного пространства для хранения запасов;
- 6) ухудшение отношений с посредниками;
- 7) большое число позиций номенклатуры устаревшей продукции.

### Вывод

Управление запасами предприятия по мнению ряда исследователей является частью огромного кластера логистики [4], автор статьи имеет противоположное мнение, которое основывается на том, что управление запасами без логистики не существует, но является отдельным исследуемым направлением, а не ее частью.

В начале пути теория управления запасами изучалась как отдельное направление экономической науки. В тот период появились отдельные решения по управлению запасами, которые были не систематизированы и применялись обособленно. В процессе углубленного изучения данного вопроса происходит прогресс в части методов расчета уровня запаса, образовались алгоритмы контроля и варианты решения различных задач. Начали применять аналитические методы совместно с появившимися информационными технологиями.

Перспектива развития управления запасами неразрывно связана с развивающейся сферой информационных технологий и дальнейшим объединением проработанных ранее аналитических решений и информационных систем. На сегодняшний день существует множество цифровых продуктов, направленных на оптимизацию и совершенствование функции управления запасами, что позволяет решить сложные задачи в современном мире с учетом внешних вызовов и ограничений.

## Список литературы

1. Анализ систем управления запасами [Текст] / Дж. Хедли, Т. Уайтин; пер. с англ. М.А. Каснера [и др.]; под ред. А.Л. Райкина. — М.: Наука, 1969. — 511 с.
2. Векторы цифровой экономики: реализация приоритетов развития региона: монография. / И.А. Волкова, Т.А. Галынчик, В.С. Петрова и др. — М.: Знание-М, 2020. — 212 с.
3. *Гаррисон А., Ван Г.Р.* Логистика. Стратегия управления и конкурентирования через цепочки поставок / А. Гаррисон, Г.Р. Ван. — М.: Дело и сервис, 2010. — 367 с.
4. *Дроздов П.А.* Управление материальными запасами: учебное пособие. — Минск: Высшая школа, 2021. 224 с.
5. *Рянянская Е.Д.* Управление запасами организации // Современные научные исследования и инновации. — 2020. — № 8 [Электронный ресурс]. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/08/92306> (дата обращения: 03.02.2023).
6. *Сток Дж.Р., Ламберт Д.М.* Стратегическое управление логистикой. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 797 с.
7. *Уайтин Х.Дж.Т.* Анализ систем управления запасами. — М.: Наука, 1969. — 511 с.
8. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Лукинский [и др.]; под общ. ред. В.С. Лукинского. — М.: Изд-во Юрайт, 2017. — 307 с.
9. *Лайсонс К., Джиллингем М.* Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / пер. с 6-го англ. изд. — М., 2005. — 795 с.
10. *Clark A., Scarf H.* Optimal policies for a multi-echelon inventory problem // Management Science. — 1960. — № 6. — P. 475–490.

УДК 159.9.072

**ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА  
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО САНКЦИОННОГО  
ДАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.  
ВЗГЛЯД МОЛОДЕЖИ НА ПЕРСПЕКТИВЫ УЧЕБЫ  
И ТРУДОУСТРОЙСТВО.  
ТРУДОУСТРОЙСТВО ПРЕДПЕНСИОНЕРОВ,  
В ЧАСТНОСТИ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

***Рожкин А.В.,***

аспирант 4 курса,  
кафедра психологии,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

***Ванюшина А.А.,***

ученица 10 класса,

МГБУ «Салтыковская гимназия», Балашиха

**LABOR MARKET TRENDS IN THE CONTEXT  
OF ECONOMIC SANCTIONS PRESSURE IN MODERN RUSSIA.  
THE VIEW OF YOUNG PEOPLE  
ON THE PROSPECTS OF STUDY AND EMPLOYMENT.  
EMPLOYMENT OF PRE-RETIREEES,  
IN PARTICULAR ENGINEERING AND TECHNICAL WORKERS**

***Rozhkin A.V.,***

4<sup>th</sup> year postgraduate student,

Department of Psychology,

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail: av.strannik@gmail.com

***Vanyushina A.A.,***

10<sup>th</sup> grade student,

Saltykov Gymnasium Moscow State University, Balashikha

E-mail: mmmvne@yandex.ru

**Аннотация.** В данной статье раскрываются психологические трудности и препятствия трудоустройства инженерно-технических работников предпенсионного возраста. Говорится о дискриминации по возрасту и умению её преодолевать. Анализируется состояние современного рынка труда в Москве, в том числе говорится об увеличении вакансий в производственном секторе, в оборонной промышленности. Приводятся данные опроса учеников старших классов по желаемым направлениям работы и учебы. Приводятся данные исследования, сравнение психологических состояний работающих и безработных инженерно-технических работников предпенсионного возраста. Даются рекомендации для раскрытия трудового потенциала инженерно-технических работников предпенсионного возраста.

**Ключевые слова:** трудоустройство, карьера, психологическая готовность к трудоустройству, психологическая устойчивость, жизненные концепции современной молодежи, рынок труда, трудоустройство предпенсионных работников.

**Abstract.** This article reveals the psychological difficulties and obstacles to the employment of engineering and technical workers of pre-retirement age. It talks about age discrimination and the ability to overcome it. The state of the modern labor market in Moscow is analyzed, including an increase in vacancies in the manufacturing sector, in the defense industry. The data of a survey of high school students in the desired areas of work and study are given. The data of the study, a comparison of the psychological states of working and unemployed engineering and technical workers of pre-retirement age are presented. Recommendations are given for the disclosure of the labor potential of engineering and technical workers of pre-retirement age.

**Key words:** employment, career, psychological readiness for employment, psychological stability, life concepts of modern youth, labor market, employment of pre-retirement workers.

## Введение

Экономическая система России в условиях санкционного давления стоит перед новыми вызовами. Задачи стоят не только в импорт замещении, но и по значительному расширению собственного производства в различных отраслях экономики, особенно в агро-секторе, секторе питания, транспортной структуре, промышленности, и конечно в оборонной сфере. Важная роль в этих задачах отводится обеспечению кадрами этих отраслей экономики. В то же время последнее десятилетие, несмотря на усилия государства, продолжает иметь место дискриминация по возрасту.

По мнению исследователей, «с дискриминацией по возрасту некоторые сотрудники сталкиваются, начиная уже с 45 лет... Порядка 20–25% предпенсионеров могут находиться в «серой зоне», то есть трудоустроены неофициально» [5; 6]. Возрастные ограничения при приёме на работу появляются задолго до предпенсионного возраста. Многие работодатели указывают одним из необходимых условий при приеме на работу возраст до 45 лет в рекламе вакантных мест в своих организациях. Это возрастное ограничение является первым фактором отказа при приеме на работу. Однако, психологические исследования Садковой И.В. показывают, в возрасте 49-60 лет максимально раскрывается потенциал, человек избавился от комплексов, нашел место в жизни, стремится максимально реализовать себя и почувствовать мир вокруг себя. В условиях конкуренции появляются новые комплексы [7]. Как показали результаты корреляционного анализа Чистовой Е.В., на текущий момент российский рынок труда не испытывает серьезной потребности в увеличении занятости населения за счет предпенсионеров и пенсионеров. Спрос на труд пенсионеров является минимальным, что отражается в уровне их оплаты труда и отраслевой структуре занятости [10].

### Современный рынок труда

В 2022 году рынок труда в России претерпел значительные изменения. Уход из России международных компаний, массовая релокация и экономический кризис привели к тому, что российский рынок труда стал локальным. Несмотря на дефицит специалистов в части отраслей, трудоустройство осложнилось. В таких условиях не стоит «дергаться» с текущего места работы, а при желании перейти в другую компанию — развивать нетворк и «делать все, чтобы вас схантили», считает хэдхантер А. Владимирская. В колонке для Forbes она рассказывает о главных трендах рынка труда в 2023 году, растущих сферах, которые можно рассмотреть для работы, а также специальностях, которые могут попасть под сокращение. До 24 февраля российский рынок труда был международным. 2022 год сделал наш рынок труда

локальным. Возможностей работать в международных компаниях или с зарубежными партнерами не осталось. Как следствие — рынок переполнился кандидатами из таких компаний. Им сложно найти работу. Чаще всего российским работодателям не нужна такая, как у них, квалификация. Она не плохая, — она просто по-другому вывернута и не подходит локальному работодателю. Российские компании, особенно сейчас, не предлагают такие высокие зарплаты, какие платили зарубежные коллеги. Это связано и с экономической реальностью, и с циничностью бизнеса. Компании понимают, что на рынке сейчас много людей из международных компаний, которым нужна работа, и демпингуют. Частичная мобилизация немного изменила эту ситуацию. Многие специалисты высокого уровня уехали из России. Кто-то уже вернулся, но большое количество людей возвращаться не собирается. При этом за рубежом им не очень нравится: большая часть не смогла там трудоустроиться, или нашла работу, но с понижением по должности. К чему это приводит? К тому, что в части индустрий есть достаточно большая нехватка персонала. В частности, в сфере IT, а также среди менеджеров по продукту и проектам. В этих областях людям из международных компаний, которые остались в России, найти работу стало проще. По мнению А. Владимирской в ближайшие полгода рынок труда так и будет оставаться локальным. Основным работодателем 2023 года будет государство. Оно будет запускать очень большие стронообразующие проекты по типу строительства нового БАМа (Байкало-Амурской магистрали. — Forbes) — чтобы перезапустить экономику и стимулировать ее, не давая населению поводов для сильных социальных волнений. Платить там будут немного. Но таких вакансий будет достаточно. Поэтому в ближайшие полгода никакая массовая безработица нам не грозит, и белым воротничкам тоже. Безработица будет среди тех людей, кто не захочет соглашаться на работу с более низким окладом или в другом регионе. Еще один из будущих трендов — сильная ротация в госсекторе. События 2022 года показали большую неэффективность среднего уровня чиновничества, нежелание брать на себя ответственность. Вакансий на замену таких чиновников будет много. Где-то замена уже идет.



Здесь тоже возможность трудоустройства предпенсионеров. Все, что связано с оборонкой, конечно, растет в текущих условиях. Прогнозы на конкретную специальность, куда пойти учиться, сегодня рекомендовать сложно, особенно тем, кто сам не знает, кем хочет стать. Это уникальный момент, когда можно учиться тому, что вам нравится. Потому что никаких долгосрочных прогнозов нет. Поэтому самое правильное — заниматься тем, что нравится. Именно в этом мы чаще всего талантливы. Дальше в зависимости от ситуации можно будет найти себе применение. Предстоят сокращения персонала в большом количестве компаний, в некоторых компаниях сокращения уже идут. По мнению А. Владимирской, первыми под все сокращения попадает бэк-офис, бухгалтерия, юристы, рекламщики, специалисты административно-хозяйственного отдела [2].

В текущих условия, связанных с необходимостью развивать промышленность, появились шансы для трудоустройства кандидатов «50+», предпенсионеров, в том числе инженерно-технических работников, особенно на оборонных предприятиях.

Лидирующую позицию по спросу на сотрудников в 2023 году в Москве заняла промышленность, где активно ведется подбор специалистов инженерно-технического и рабочего профиля. Традиционно в список вошли сфера услуг, ретейл, в том числе интернет-торговля, транспорт и логистика, ИТ. Служба занятости помогает соискателям трудоустроиться на востребованные позиции. Об этом рассказал руководитель Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы Е. Стружак. «Столичный рынок труда Москвы сбалансирован и обладает большим карьерным потенциалом для соискателей. В агрегированной базе службы занятости населения доступно около 400 тысяч актуальных вакансий для кандидатов с различным уровнем образования, опытом работы и квалификацией. Высокий спрос на персонал в промышленной отрасли — главный тренд 2023 года. Лучшие предприятия Москвы активно набирают в команды средне- и высококвалифицированных представителей рабочих профессий и специалистов инженерно-технического профиля. На новых рабочих местах сотрудников ждет стабильная заработная плата и различные корпоративные

преференции. Столичные компании и колледжи готовы предложить соискателям программы быстрого обучения» [9], — отметил Е. Стружак. Традиционно в IT высока потребность в специалистах по кибербезопасности, инженерах компьютерной обработки информации, экспертах в области информатики и вычислительной техники и графических дизайнерах. 70 процентов вакансий в агрегированной базе службы занятости — предложения от компаний из всех вышеперечисленных трендовых отраслей», — добавил Е. Стружак [9].

Уровень безработицы в Москве снизился до 0,38%, численность безработных составляет чуть более 27,1 тысячи человек, что сравнимо с показателями доковидного периода, сообщила РИА Новости первый заместитель руководителя столичного департамента труда и социальной защиты населения А. Александрова. «Уровень безработицы в Москве находится на низком уровне — 0,38%. Численность безработных составляет чуть более 27,1 тысячи человек, что сравнимо с показателями доковидного периода. В агрегированной базе службы занятости населения более 400 тысяч актуальных предложений от работодателей из всех отраслей, начиная от торговли и сферы услуг, заканчивая промышленностью и IT. Таким образом, на одного кандидата приходится 15 вакансий», — рассказала Александрова [1]. «Сейчас перед нами стоит новая задача — компенсировать дефицит высоко- и среднеквалифицированных кадров в промышленной отрасли. Служба занятости населения оперативно отреагировала на растущую потребность в «синих воротничках» и в ответ на тренд совместно с ведущими предприятиями Москвы запустила проект по трудоустройству рабочих и инженерно-технических специалистов. Сегодня при поддержке службы занятости более 200 организаций ведут подбор тысяч сотрудников: слесарей механосборочных работ, монтажников РЭАиП, токарей, шлифовщиков, фрезеровщиков, операторов станков с ЧПУ, инженеров-конструкторов, инженеров-радиотехников и других» [1].

Московский рынок труда является одним из крупнейших среди мегаполисов мира. Созданные правительством Москвы государственные центры занятости «Моя работа» позволили сохранить стабильность занятости москвичей в 2022 году. Один из

ярких трендов 2022 года — это востребованность высококвалифицированных рабочих и инженерных кадров. Уже сейчас рынок испытывает дефицит таких кадров, в особенности для крупных промышленных предприятий города. Сказала в интервью «Коммерсанту» заместитель мэра Москвы по вопросам соцразвития Анастасия Ракова [4].

На фоне усиления нехватки кадров работодатели могут стать более лояльными к соискателям без опыта работы, а также к людям старшей возрастной категории. Понятно, что работодатели для оперативного закрытия вакансий и развития бизнеса могут начать снижать уровень требований для ряда профессий. Например, по стажу и опыту в профессии, и возрасту работников [8].

В то же время молодые и пожилые работники не являются конкурентами [3]. Между двумя возрастными группами на рынке труда существует синергия: повышение уровня занятости пожилых приводит к снижению безработицы среди молодежи, а рост занятости одной группы положительно влияет на занятость другой. Возможности прямой конкуренции между этими двумя группами серьезно ограничены как со стороны предложения труда, так и со стороны спроса. Прямая конкуренция будет возникать у каждой из этих групп с работниками среднего возраста, но не между собой. Полученные результаты согласуются с выводами зарубежных исследований. Занятость и шире статус на рынке труда, определяются, прежде всего, уровнем образования [3].

### Жизненные концепции современной молодежи на рынке труда

Нам показалось интересным совместить результаты современных тенденций молодежи по отношению к своей будущей профессии, с исследованиями психологических факторов, мешающих трудоустройству предпенсионных работников. А. Ванюшина провела исследование среди учеников десятых классов «Салтыковской гимназии», г. Балашиха, Московская область. Было опрошено 42 ученика. Большая часть опрошенных (83%) планируют поступить в вуз, поэтому они выбрали закончить 10–11 класс. Пойти работать выбрали 12% опрошенных, как

правило, они хотят совмещать работу с учёбой в вузе. Свое желание работать они связывают с недостатком денег и желанием иметь свои собственные. Малая часть опрошенных выбирает колледж (3%) и становление безработным (2%). Выбравшие вариант «Пойти работать», указали следующие профессии: военный, полицейский, тренер, заводчик собак и предприниматель.

Таблица 1

**После 11 класса ученики хотят**

Поступить в вуз, т.е. получить высшее образование	35 человек
Поступить в колледж, т.е. получить среднее-профессиональное образование	1 человек
Работать	5 человек
Стать безработным	1 человек

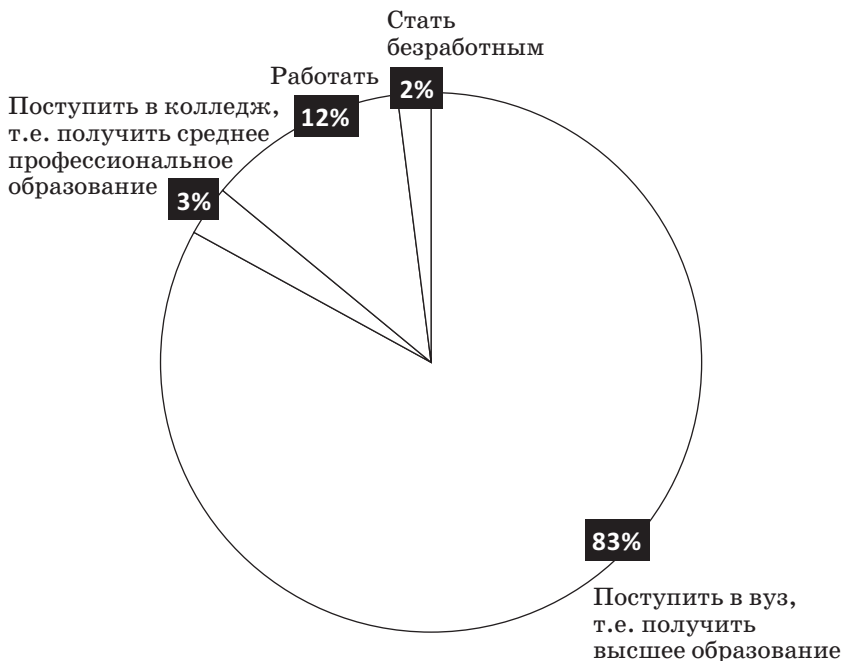


Диаграмма 1. Куда хотят пойти учащиеся после 11 класса школы

Среди 35-ти человек, выбравших ВУЗы, большая часть опрошенных выбрала направления «Управление, экономика и финансы» (32%) и «Юридическое» (23%). Это может быть объяснено желанием их родителей или желанием самих опрошенных найти постоянную работу с хорошей зарплатой. Конечно, не всем удастся, т.к. в выбранных учениками сферах очень большая конкуренция.

Таблица 2

**Вузы по направлениям подготовки**

<b>Направление подготовки</b>	<b>Число респондентов</b>
Управление, экономика и финансы	11
Юридическое	8
Строительство и архитектура	2
IT-сфера	2
Военное дело	2
Журналистика / литература	2
Психология	1
Медицинское	1
Дизайн	1
Музыкальное	1
Техническое (инженер)	1
Не знают	2

Итоги опроса школьников старших классов показывают явный тренд на экономическое и юридическое образование. Инженерно-техническое образование собирается получить один ученик, что составляет 3% от выборки опрошенных. А опытные инженерно-технические работники предпенсионного возраста показывают значительные трудности в реализации стратегии трудоустройства, что показывают исследования.

В соответствии с замыслом исследования, для определения психологических препятствий трудоустройства инженерно-тех-

Таблица 3

## Средние показатели групп «Работают» и «Безработные»

	Удовлетворенность		Мотивация		Тревожность		Жизнестойкость				Локус контроля	
	Достижения успеха	Изабегания неудач	Ситуационная	Личная	Жизнестойкость	Включенность	Контроль	Риск	Интернальный	Экстернальный		
Работают	27	17	33	36	99	44	35	20	57	43		
Безработают	14	23	46	53	63	28	22	12	47	53		
Работают/ Безработные	97%	14%	-29%	-32%	57%	57%	54%	65%	19%	-17%		

нических работников предпенсионного возраста на этапе констатирующего эксперимента использовались следующие методики: «Шкала удовлетворённости жизнью (SWLS), Е. Динер»; «Мотивация на достижение успеха (Т. Элерс)»; «Мотивация на избегание неудач (Т. Элерс)»; «Шкала тревоги Ч. Спилбергера — Ю.Л. Ханина, STAI»; «Тест жизнестойкости С. Мадди»; «Лocus контроля» (Дж. Роттера)».



Диаграмма 2. Долевое соотношение выбранных направлений подготовки в вузах

Сравнивались две группы инженерно-технических работников предпенсионного возраста: «работают» — работающие ИТР на различных предприятиях города Москвы и Московской области и группа «безработные» — инженерно-технические работники предпенсионного возраста, зарегистрированные в качестве безработных в центрах занятости населения. Группа «работают» — 46 человек, группа «безработные» — 45 человек.

Из диаграммы и таблицы видны существенные различия средних параметров групп «работают» и «безработные». Удовлетворенность у «работающих» на 97% выше, чем у «безработных». Мотивация достижения успеха по Т. Элерсу у «работающих» на 14,4% выше, чем у «безработных», а мотивация на избегание неудач по Т. Элерсу у «работающих» на 24,5% ниже, чем у «безработных». Тревожность ситуационная у «работающих» на 29,4% ниже, чем у «безработных»; тревожность личная «работающих» на 31,9% ниже, чем у «безработных». Жизнестойкость у «работающих» на 57,1% выше, чем у «безработных». Вовлеченность у «работающих» на 56,6% выше, чем у «безработных». Контроль у «работающих» на 53,7% выше, чем у «безработных». Уровень риска у «работающих» на 65% выше, чем у «безработных». Интернальный локус контроля у «работающих» на 19,3% выше чем у «безработных», экстернальный локус контроля у «работающих» на 16,5% ниже, чем у «безработных».

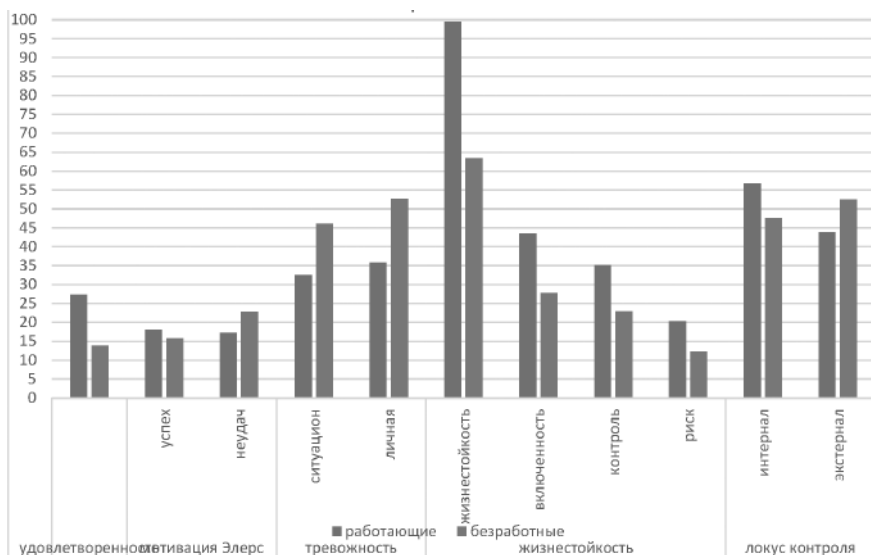


Диаграмма 3. Сравнение средних показателей групп «работают» и «безработные»



Максимальные относительные различия средних параметров в группах «работающие» и «безработные» по данным методикам оказались в параметрах: удовлетворенность (97%), тревожность ситуационная и личная (29,4 и 31,9%) и жизнестойкости (57,1%), что подтверждает выдвинутое предположение, что безработные инженерно-технические работники предпенсионного возраста в процессе поиска работы находятся в состоянии нервного напряжения, и для преодоления этих психологических факторов им необходима психологическая помощь.

При разработке программы психологической помощи при трудоустройстве основное внимание, кроме подготовки к трудоустройству как таковому, будет уделяться преодолению факторов тревожности, к повышению факторов жизнестойкости, и мотивации на достижение успеха, снижении мотивации избегания неудач.

## Заключение

В силу неопределенности современного рынка труда и невозможности прогнозировать, какие профессии через пять лет будут востребованы, молодежи можно посоветовать идти учиться тому, что больше нравится, любимому делу. Хорошее образование позволит быстро переквалифицироваться, или получить дополнительное образование. Тенденция последних лет — образование в течении всей жизни для успешной конкуренции на рынке труда скорее всего будет только усиливаться.

Что делать для успешной конкуренции на рынке труда специалистам предпенсионного возраста? Государство, предприятия, бизнес, службы занятости, не будут проявлять особой заинтересованности в подготовке человека предпенсионного возраста, в его трудоустройстве. Он не является кадровым ресурсом развития экономики, поэтому и предлагается службам занятости специально разработанная программа психологического сопровождения трудоустройства этих категорий соискателей вакантных мест. Ее реализация позволит преодолеть трудности в трудоустройстве. Главной целью психологического сопровождения

безработных в этом возрасте является целенаправленные усилия на формирование у них профессиональной и психологической готовности к выполнению новых профессиональных функций в условиях новой трудовой деятельности. Для ищущего работу важно постоянное измерение уровня своего успеха в сравнении с другими. Поиск новой работы идет в условиях жесткого конкурентного состязания, безработные ревниво относятся к достижениям друг друга, так как часто победа одного — это исчезновение возможности для другого. Они должны пристально изучать особенности конкурентов, методы их деятельности по поиску вакантных мест, сильные и слабые стороны, намерения и решения. Основные психологические препятствия в трудоустройстве: плохое эмоциональное состояние, 78% респондентов предпенсионного возраста, стоящих на учете в центре занятости, имеют явные признаки депрессии; слабые стрессоустойчивость, самооценка, уверенность, гибкость, слабая мотивация на дальнейшую активную деятельность. Решающее значение в трудоустройстве принадлежит самому человеку, который должен стать практическим психологом самому себе, чтобы преодолеть конфликтующие реальности. Необходимо поднимать психологические компетенции, развитие рефлексии жизнедеятельности, формирование ауто-компетентности, умение саморегуляции психических состояний.

### Список литературы

1. *Александрова А.* В Москве снизился уровень безработицы до 0,38% // РИА Новости, Москва. — 09.02.2023. — URL: <https://ria.ru/20230209/bezrobotitsa-1850713002.html>.
2. *Владимирская А.* Делайте все, чтобы вас схантили»: куда идти работать в новом году // Forbes. — 04.05.2023. — URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/482245-delajte-vse-ctoby-vas-shantili-kuda-idti-rabotat-v-novom-godu>.
3. *Ляшок В.Ю., Роцин С.Ю.* Молодые и пожилые работники на российском рынке труда: являются ли они конкурентами? // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2017. — № 1 (33). — С. 117–140.

4. Мануйлова А. Москва — это город с большими возможностями для трудоустройства // Коммерсант. — 01.12.2022. — <https://www.kommersant.ru/doc/5694681>.
5. Незаслуженный отдых: 60 % граждан предпенсионного возраста не работают // Известия. [Электронный ресурс] — URL: <https://iz.ru/915211/anna-ivushkina/nezasluzhennyiotdykh-60-grazhdan-predpensionnogo-vozrasta-ne-rabotaiut> (дата обращения: 10.02.2020).
6. Николенко Н.А. Самозанятость граждан предпенсионного возраста в условиях формирования цифрового общества // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. — 2020. — № 1. — С. 35–42.
7. Садкова И.В. Особенности трудоустройства людей предпенсионного возраста // Human Progress. — 2019. — Т. 5. — № 2.
8. Сахнин А. Утечка мужчин: как мобилизация изменит демографию и рынок труд // Москвич. — 18.10.2022. — URL: <https://moskvichmag.ru/lyudi/utechka-muzhchin-kak-mobilizatsiya-izmenit-demografiyu-i-rynok-truda/>
9. Стружак Е. В Москве назвали самые востребованные специальности в 2023 году // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. — 30.01.2023. — URL: <https://dszn.ru/press-center/news/10244>.
10. Чистова Е.В. Занятость лиц пенсионного возраста: спрос и предложение на рынке труда России // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2019. — № 10-2. — С. 155–162.

УДК 332.145

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНАХ НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

*Сайфетдинова А.Р.,*

магистрант,  
кафедра Государственного управления и социологии региона,  
Пензенский государственный университет, Пенза

## STATE PROGRAMS FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN THE REGIONS ON THE EXAMPLE OF THE PENZA REGION

*Sayfetdinova A.R.,*

master student,  
department of Public administration and sociology of the region,  
Penza State University, Penza  
E-mail: saifetdinova.alsusha@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные аспекты программирования региональной системы образования на примере Пензенской области. Приведены организационно-нормативные основы разработки государственных программ, а также представлены и проанализированы результаты реализации региональной программы в сфере образования.

**Ключевые слова:** государственное управление, программно-целевой метод, государственная программа, программирование образования, развитие образования, региональное управление образованием, региональное образование

**Abstract.** The article discusses the main aspects of programming the regional education system on the example of the Penza region. The organizational and regulatory framework for the development of state programs is given, as well as the results of the implementation of the regional program in the field of education are presented and analyzed.

**Key words:** public administration, program-target method, state program, education programming, education development, regional education management, regional education.

В сложившихся условиях бюджетных ограничений, вызванных в том числе внешними социально-политическими процессами, механизмы эффективного использования бюджетных средств становятся не просто инструментом государственного администрирования, но и позволяют решать приоритетные проблемы обеспечения устойчивого и сбалансированного развития любых сфер общественной жизни [1, с. 15].

В настоящее время государственные программы являются неотъемлемой частью дискурса совершенствования и развития образования, что обусловлено тем, что единственным отработанным и эффективно действующим инструментом программно-целевого метода планирования в Российской Федерации по существу сегодня являются государственные программы [5, с. 407].

Государственная программа «Развитие образования», рассчитанная на 2018–2030 гг., входит в перечень национальных программ Российской Федерации и лежит в основе концепции формирования возможностей для самореализации и развития талантов личности. Базой федеральной государственной программы «Развитие образования» являются региональные государственные программы сферы образования. Данный аспект актуализирует исследование метода программирования регионального образования.

Сегодня в каждом субъекте Российской Федерации, включая и Пензенскую область, приняты нормативные правовые акты, устанавливающие порядок разработки государственной программы и принятия решений по ее формированию и реализации.

Государственная программа «Развитие образования в Пензенской области» разработана в соответствии с постановлением Правительства Пензенской области [7].

Программа реализуется с 2014 года и рассчитана до 2027 года. Ответственным исполнителем является Министерство образования Пензенской области.

Государственная программа «Развитие образования в Пензенской области» представляет достаточно масштабную систему, включающую в себя подпрограммы с основными мероприятиями и мероприятиями, сроками их исполнения и конечными результатами [4, с. 91].

На настоящий момент государственная программа «Развитие образования в Пензенской области» включает следующие подпрограммы:

- «Развитие дошкольного, общего и дополнительного образования детей» (1);
- «Комплексная модернизация системы профессионального образования Пензенской области» (2);
- «Обеспечение реализации государственной программы и прочих мероприятий к ней» (4) [6].

Итоги подпрограммы «Организация отдыха, оздоровления, занятости детей и подростков в Пензенской области на 2014–2015 годы» (3) были подведены в 2016 году, на данный момент реализация подпрограммы закончена.

Основной целью программы является подготовка обучающихся к жизни в современном обществе, к выполнению обязанностей гражданина, к самообразованию и труду, а также воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности.

При реализации государственной программы ключевым моментом является ориентация на целевые показатели (количественные критерии), установленные прогностическими методами социально-экономического развития региона. Программа содержит пять целевых показателей. Взаимосвязь целевых показателей и ожидаемых результатов реализации государственной программы к 2027 году можно отразить схематично (табл. 1).

Основополагающим принципом программно-целевого планирования является планирование от конечных целей к средствам, вплоть до программы конкретных работ, обеспечивающей достижение поставленных целей, то есть каждая подпрограмма программы получает свою детализацию по мероприятиям, а также целевые ориентиры [3, с. 49].

Так, анализ целевых показателей подпрограмм показал, что практически все фактические значения в 2021 году достигли плановых. Отклонения (и в стороны превышения, и в сторону занижения) наблюдаются в следующем:

- по подпрограмме «Развитие дошкольного, общего и дополнительного образования детей» создано дополнительных 510 мест в организациях, осуществляющих образо-

вательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, для детей в возрасте от полутора до трех лет, вместо запланированных 560;

- по подпрограмме «Комплексная модернизация системы профессионального образования Пензенской области» фактические значения значительно превысили плановые по части доли организаций СПО, итоговая аттестация в которых проводится в форме демонстрационного экзамена (61,3% вместо запланированных 50%), а также численности граждан, охваченных деятельностью Центра опережающей профессиональной подготовки, которая составила 6 810 человек (вместо 4 000 по плану);
- по подпрограмме «Обеспечение реализации государственной программы и прочих мероприятий к ней» отмечено, что доля юридических лиц, в отношении которых органами государственного контроля (надзора) были проведены проверки, составила 15% вместо запланированных 20%.

*Таблица 1*

**Ориентиры достижения целевых показателей государственной программы «Развитие образования в Пензенской области» [6]**

<b>Целевой показатель</b>	<b>Значение</b>
Доля выпускников государственных образовательных организаций (ГОО), не получивших аттестат о среднем общем образовании (ЦП1)	Снижение до 1,4%
Доля ГОО, реализующих программы общего образования, имеющих физкультурный зал, в общей численности ГОО, реализующих программы общего образования (ЦП2)	Увеличение до 75%
Доля обучающихся в ГОО, занимающихся во вторую смену, в общей численности обучающихся в ГОО (ЦП3)	Снижение до 5%
Доля численности обучающихся в ГОО, которым предоставлена возможность обучаться в соответствии с основными современными требованиями, в общей численности обучающихся ГОО (ЦП4)	Увеличение до 100%

Целевой показатель	Значение
Удельный вес численности выпускников, трудоустроившихся в течение года после выпуска по специальности, в общей численности выпускников ГОО очной формы по образовательным программам СПО (ЦП5)	Увеличение до 62,7%

В целом, осуществление мероприятий, обозначенных в государственной программе, происходит достаточно эффективно — фактические показатели либо равны, либо превышают плановые. Достижение целевых показателей государственной программы «Развитие образования в Пензенской области» в 2021 году представлено на диаграмме (рис. 1).

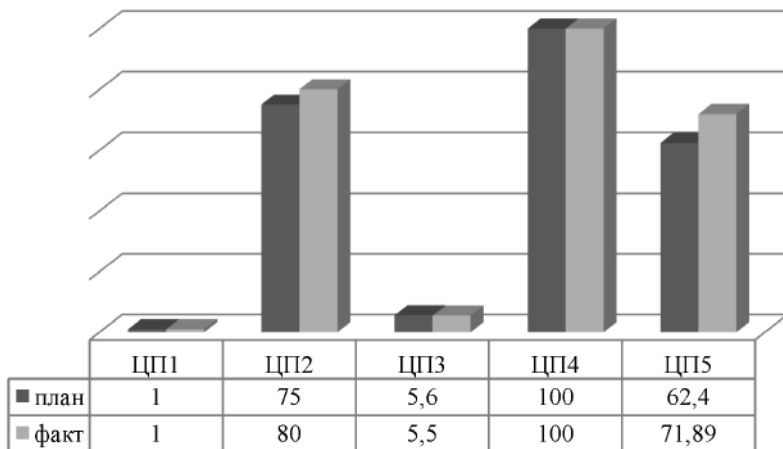


Рис. 1. Достижение целевых показателей государственной программы «Развитие образования в Пензенской области» в 2021 году [6]

Финансирование государственной программы «Развитие образования в Пензенской области» осуществляется за счет бюджетных ассигнований. Общий объем финансирования — 207 319 271,3 тыс. рублей. Долевое распределение средств финансирования государственной программы представлено на рис. 2, из которого видно, что основной объем финансирования осуществляется за счет средств бюджета региона.





*Рис. 2.* Долевое распределение средств финансирования государственной программы «Развитие образования в Пензенской области», тыс. руб. [2]

Применение программирования при государственном управлении образованием позволяет целенаправленно использовать бюджетные средства. Отметим, что в этом и заключается основное преимущества перехода на программный бюджет с 2014 года, после принятия в апреле 2013 года поправок в Бюджетный кодекс РФ. Бюджетные расходы распределяются по подпрограммам, которые представляют собой перечень основных мероприятий, которые в свою очередь также могут подразделяться на мероприятия помельче. Другими словами, происходит тщательная детализация направления бюджетных средств, направленных на достижение конкретных целей.

Расходы бюджета Пензенской области на 2021 и 2022 годы по подпрограммам представлены на диаграмме (рис. 3).



*Рис. 3.* Расходы бюджета Пензенской области на 2021–2022 гг., тыс. руб. [2]

Из диаграммы видно, что основной объем финансирования приходится на развитие дошкольного, общего и дополнительного образования детей (86%), далее комплексная модернизация системы профессионального образования Пензенской области (11%) и обеспечение реализации государственной программы и прочих мероприятий к ней (3%). Причем в 2022 году наблюдается увеличение объема финансирования по всем подпрограммам.

Учет объема затраченных на реализацию ресурсов и полученных социально-экономических эффектов (в виде целевых показателей) находит отражение в оценке эффективности государственной программы (ЭРГП). Данная оценка зависит от значений оценки степени реализации государственной программы (СРГП) и оценки эффективности реализации входящих в нее подпрограмм (ЭРП/П) и вычисляется по формуле (1):

$$\text{ЭР}_{\text{ГП}} = 0,5 \times \text{СР}_{\text{ГП}} + 0,5 \times \sum_j \text{ЭР}_{\text{П/П}} \times k_j, \quad (1)$$

где  $k_j$  — это коэффициент значимости подпрограммы для достижения целей государственной программы [7].

Эффективность реализации государственной программы признается:

- высокой — значение  $\text{ЭР}_{\text{ГП}}$  не менее 0,95;
- средней — значение  $\text{ЭР}_{\text{ГП}}$  не менее 0,75;
- удовлетворительной —  $\text{ЭР}_{\text{ГП}}$  не менее 0,65;
- неудовлетворительной — в остальных случаях [7].

Оценка эффективности представлена в табл. 2.

Эффективность реализации государственной программы «Развитие образования в Пензенской области» в 2021 году признана высокой, так как значение ЭРГП составляет более 0,95. Стоит также отметить, что если данный показатель оказался бы меньше 0,8, то Министерство экономического развития и промышленности Пензенской области, которое ежеквартально получает отчеты реализации госпрограммы, вправе принять решение о сокращении низкоэффективных мероприятий или о досрочном прекращении реализации программы вообще.

Таблица 2

**Оценка эффективности государственной программы  
«Развитие образования в Пензенской области» за 2021 год [2]**

Наименование	Степень достижения целей и решения задач (СР <sub>гп</sub> )	Объем фактических расходов из бюджета	Коэффициент значимости ( $k_i$ )	Оценка эффективности реализации (ЭР <sub>ц/п</sub> , ЭР <sub>гп</sub> )
Подпрограмма 1	1,01	13 394 497	0,86	0,92
Подпрограмма 2	1,11	1 575 662	0,1	1,11
Подпрограмма 4	1	548 894	0,04	0,86
Госпрограмма	0,98	15 519 053	1	0,96

Таким образом, программирование регионального образования сегодня является главной составляющей государственного инструментария управления делами общества в сфере образования. Эффективность данного метода заключается в точном расходовании выделяемого финансирования путем тщательной детализации мероприятий нацеленных на конкретный результат (количественный целевой показатель) и имеющих свои индикаторы (показатели эффективности). Кроме того, при реализации государственной программы можно не только отслеживать текущее положение дел по основным мероприятиям, но и влиять на состояние управляемой сферы путем принятия своевременных решений по неэффективным мероприятиям.

#### Список литературы

1. Володина Н.А., Мурзина И.А., Ретинская В.Н. Национальные проекты в системе стратегического планирования Российской Федерации // Вестник «Биомедицина и социология». — 2020. — Т. 5. — № 4. — С. 15–19.
2. Информация о реализации государственной программы Пензенской области «Развитие образования в Пензенской области» // Официальный сайт Министерства образования Пензенской области [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://minobr.pnzreg.ru/gosudarstvennye-i>

tselevye-programmy/gosudarstvennaya-programma-penzenskoj-oblasti-razvitie-obrazovaniya-v-penzenskoj-oblasti.php (дата обращения: 09.01.2023).

3. *Клочкова А.Л., Черненко О.Б.* К вопросу об определении значимых ориентиров социально-экономического развития региона в процессе программирования территориального развития // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2019. — № 5(103). — С. 49–55.
4. *Кошелев А.М., Мальцева М.О., Шоронова И.А.* Государственная программа как инструмент государственного регулирования экономики // Проблемы экономики и юридической практики. — 2016. — № 6. — С. 91–92.
5. *Назаева М.И., Назаева П.Х.* Образование как фактор социально-экономического развития России и ее регионов // E-Scio. — 2020. — № 9(48). — С. 407–422.
6. Об утверждении государственной программы Пензенской области «Развитие образования в Пензенской области»: постановление Правительства Пензенской области от 30 октября 2013 г. № 804-пП [Электронный ресурс]. Дата обновления: 01.01.2023. Доступ из системы ГАРАНТ — 2023.
7. Об утверждении Порядка разработки и реализации государственных программ Пензенской области: постановление Правительства Пензенской области от 18.04.2012 № 274-пП [Электронный ресурс]. Дата обновления: 04.10.2022. Доступ из системы ГАРАНТ — 2023.

УДК 338(075.8)

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В ИНФОРМАЦИОННО-ПРАВОВОМ ПОЛЕ С ПОМОЩЬЮ УНИВЕРСАЛЬНОЙ СРЕДЫ «ARIS EXPRESS»

*Семочкина Е.В.,*

Москва

## MODELING OF THE COMPANY'S ACTIVITIES IN THE INFORMATION AND LEGAL FIELD USING THE UNIVERSAL ENVIRONMENT «ARIS EXPRESS»

*Semochkina E.V.,*

Moscow

E-mail: Semochkina.elena@yandex.ru

**Аннотация.** Введение санкций со стороны Запада влияет на развитие российской экономики, в частности, меняется логистика внешнеэкономической деятельности. Используя метод структурного анализа бизнес-процессов, можно снизить величину управленческих рисков. В современной обстановке необходим структурный анализ с учетом влияния конкретного информационно-правового поля (ИПП) на бизнес.

В статье приводятся частные случаи таких аналитических структур, учитывающих особенности ИПП: диаграммы действия компании в экономической нише ИПП и характеристики этой ниши, выполненные с помощью универсальной среды «ARIS EXPRESS».

С помощью графических элементов «General diagram» построены диаграммы для случаев деятельности рекламно-издательской компании внутри России и для работы с зарубежными контрагентами (распространения издания в Китае). К ним необходимо прилагать схемы, описывающие сами экономические ниши ИПП. Представлена одна из диаграмм с подобным описанием (распространение газеты в китайской экономической нише).

Для моделирования бизнес-процессов рекламно-издательской компании внутри одной экономической ниши можно ограничиться диаграммой взаимосвязи групп моделей виде «домика ARIS». Построена диаграмма — архитектура компании из сферы рекламно-издательского бизнеса.

Полученные диаграммы могут быть адаптированы под условия реальной компании из сферы малого бизнеса.

**Ключевые слова:** управленческие риски, «General diagram», «ARIS Express», бизнес-моделирование.

**Abstract.** West Sanctions effect on Russian economy — the logistics of foreign economic activity is changing. The method of structural analysis of company operation can reduce the amount of management risks. In the modern situation, a structural analysis is necessary, taking into account the impact of a specific information and legal field (ILF) on business.

The article presents “General diagram” that take into account the features of the (ILF): diagrams of the company’s actions in the economic niche of the (ILF) and the characteristics of the niche, made using the universal environment “ARIS EXPRESS”.

They are constructed for the cases of an advertising and publishing company operating inside Russia and for working with foreign counterparties (distribution of the publication in China). In addition, a diagram describing the Chinese economic niche (newspaper distribution) has been compiled.

To model the business processes activated in one economic niche, necessary only company architecture diagram (“ARIS house”). The author constructed it for advertising and publishing company.

The obtained diagrams of the company’s actions in the economic niche of the (ILF) and the characteristics of the niche can be adapted to the conditions of a real company from the small business sphere.

**Key words:** management risks, «General diagram», «ARIS Express», business modeling.

## Введение

Как известно, западные страны ввели порядка 11 тысяч санкционных мер против России. В источнике [2] подробно рассматривается влияние внешнеэкономических санкций на регионы:

- блокировка счетов множества отечественных коммерческих организаций и частных лиц в зарубежных кредитных организациях; Блокирование финансовых резервов ЦБ РФ, размещенных в американских и европейских финансовых организациях;
- резкая девальвация рубля относительно ведущих мировых резервных валют — доллара и евро;

- закрытие (временное, но на неопределенный срок) отечественного фондового рынка;
- прекращение или приостановление деятельности на территории страны значительного количества крупных иностранных компаний, в том числе относящихся к IT-сектору экономики.

Автор источника [1] видит перспективы развития регионов нашей страны в «системной реализации политики импортозамещения, минимизации зависимости от флуктуаций курсов доллара и евро, уменьшения финансирования проектов и программ регионального развития за счет заемных средств, в первую очередь, кредитов коммерческих банков России, активной интеграции регионов в национальные (федеральные) антикризисные программы».

В дополнение к мерам внутриэкономической направленности проводится перестройка логистики внешнеэкономической деятельности компаний. (**Логистика ВЭД** — раздел логистики, который посвящен управлению материальными и сопутствующими им потоками, имеющими место во взаимодействии с иностранными контрагентами [3].) Дополнительно возрастает влияние информационно-правового поля (ИПП) на бизнес. («**Информационно-правовое поле** — область действия рыночных отношений и законодательства, определяющее социально-экономические и организационно-управленческие отношения между объектами и субъектами системы управления экономически обоснованным взаимодействием между инновационными и инвестиционными видами деятельности» [7].)

Автор данной статьи предлагает уделить внимание системному структурному анализу действий новых компаний в информационно-правовом поле до их открытия в целях снижения управленческих рисков. (**Управленческий риск** — характеристика управленческой деятельности, которая осуществляется в ситуации неопределенности ввиду недостаточности информации, выбора менеджером альтернативы решения, связанного с высокой вероятностью неблагоприятных условий реализации [5].) Останется противостоять только внешнеэкономическим санкциям и «форсмажору».

Новые компании, планирующие выпуск прессы, сталкиваются с повышенными управленческими рисками, поскольку во многих случаях читаемость газет и журналов уступила посещаемости сайтов в Интернет. Если выбор делается в пользу прессы, то он должен быть очень хорошо обоснован.

### Постановка задачи

Необходимо провести структурный анализ работы новой организации (на примере рекламно-издательского бизнеса) в экономической нише ИПП с помощью общих диаграмм («General diagram») универсальной среды «ARIS EXPRESS».

Рекламно-издательский бизнес относится к инвестиционным видам деятельности, поскольку связан с оказанием обществу информационных услуг и извлечением прибыли ее владельцем. Бизнес может быть успешен только в соответствующей экономической нише. («Экономическая ниша (ЭН) в информационно-правовом поле — место взаимодействия инновационных и инвестиционных видов деятельности, определяющих требуемый объем экономической прибыли» [7].) Компании, не имеющие ЭН, не выдерживают конкуренцию на рынке. Их вытесняют более прибыльные проекты.

Итоговая диаграмма должна отражать интеграцию основных информационных моделей организации, источник ее прибыли, осуществление деятельности в ИПП и оказание обществу информационных услуг, благодаря связям с ним. Один из возможных вариантов — на рис. 1.

На рис. 1 группы моделей рекламно-издательской компании представлены, помещенными внутри прямоугольной «платы моделей» (по аналогии с компьютерной платой, на которой расположены важные модули электронного устройства). Верхняя часть «платы» предоставлена маркетинговым структурам. Сюда входят диаграммы: целей, свежих результатов, прогнозируемых результатов, решений, тактик и стратегий.

Ниже маркетинговых диаграмм расположен модуль организационных структур. В нем перечислены названия моделей отделов компании. Следующий модуль — структуры бизнес-



процессов. Сюда включены «дерево» процессов, BPMN-, eEPC-диаграммы. Нижнюю часть «платы» занимает техническая архитектура компании. В модуль помещена архитектура данных, IT-инфраструктура и карта систем. Так показывается перечень информационных моделей компании.

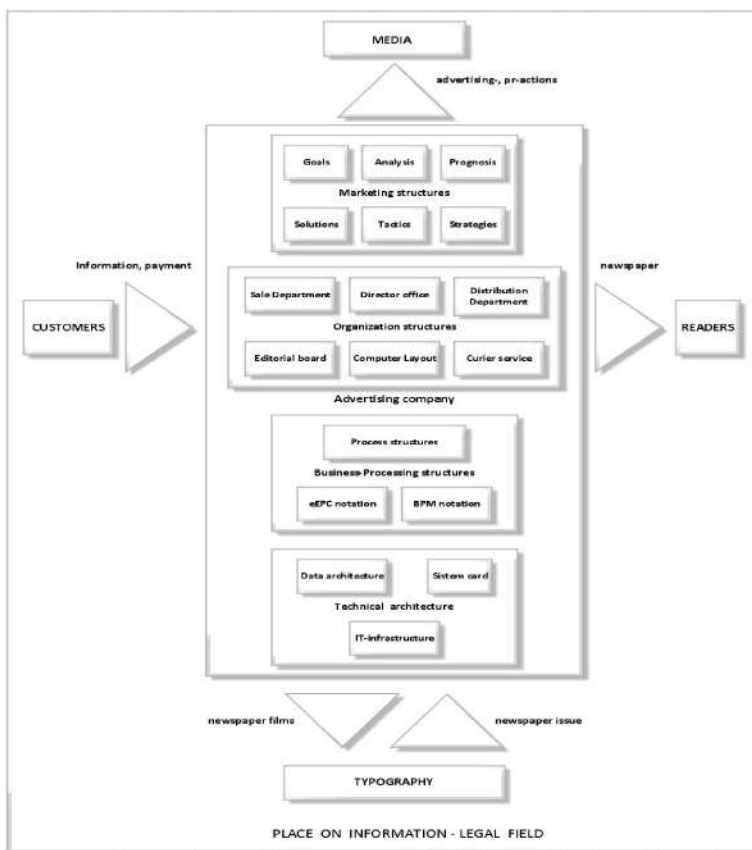


Рис. 1. Общая диаграмма деятельности рекламно-издательской компании в экономической нише информационно-правового поля

В источнике [8] можно ознакомиться с диаграммами «Организационная структура», «Структура целей рекламной компании», «Процессы, влияющие на добавленную стоимость выпуска

рекламной газеты», «Основные процессы выпуска рекламной газеты» и диаграммами функций сотрудников и отделов (выполненные в нотации eEPC). (**Нотация бизнес-моделирования** — это система графических элементов, символов и условных обозначений, для описания процессов или систем, позволяющая описать ключевые понятия предметной области и их взаимоотношения.)

Слева от «платы моделей» размещен модуль рекламодателей, которые направляют информацию и денежные потоки для публикации объявлений и статей. Для конкретного издания здесь следует перечислить группы рекламодателей для уточнения. Справа от «платы моделей» виден модуль читателей издания, к которым оно попадает (платно или бесплатно) в результате работы отдела распространения организации. Для конкретного издания здесь следует уточнить состав целевой аудитории. Так показывается источник прибыли и оказание рекламодателям и читателям информационных услуг.

Сверху над «платой моделей» располагается модуль медиа. Рекламные и PR-акции в СМИ позволяют воздействовать на общественное мнение о компании и скорость ее развития. Можно в нем перечислить названия СМИ для конкретизации. Внизу под «платой моделей» виден модуль типографии, в которую организация отправляет пленки с макетом издания, а из нее потом поступает готовый к распространению тираж. Так показывается необходимое взаимодействие с деловыми партнерами.

Все графические элементы диаграммы помещены внутри прямоугольника — экономической ниши информационно-правового поля (см. на подпись в нижней части прямоугольника) — т.е. взаимодействие рекламодателей, медиа, рекламно-издательской компании, читателей и типографии в определенном информационно-правовом поле отражено.

Учтем, что исследуемая компания проводит внешнеэкономическую деятельность. Представьте, что рекламодатели дают объявления для читателей из другой страны. Тогда газета и читатели уже находятся в разных информационно-правовых полях.

Как отразить обсуждаемое изменение на диаграмме? Разберем примеры. Предположим, что российские рекламодатели подают информацию в деловое издание, распространяемое в Ин-

дии или Китае. Деятельность рекламно-издательской компании в таком случае представляется парой диаграмм, приведенных на рис. 2 (сбор рекламы и производство издания в одной экономической нише) и рис. 3 (распространение издания во второй экономической нише). К этим диаграммам необходимо приложить общую диаграмму («General diagram») каждой экономической ниши ИПП, составленную по важным для компании характеристикам (пример на рис. 4).

Начнем планирование будущей деятельности (или анализ реальной активности для работающей компании) с диаграммы, характеризующей сбор рекламы и производство издания.

На рис. 2, в отличие от рис. 1, проведено уточнение групп рекламодателей: заводы, фабрики, торговые предприятия и индивидуальные предприятия. В организационной структуре компании нет отдела распространения и среди органиграмм нет соответствующей.

Все, что связано с распространением издания, помещено в отдельную диаграмму (см. рис. 3).

В соответствии с рис. 3 тираж газеты поступает в Китай (или Индию, по выбору) и забирается оттуда тремя агентствами, распространяющими прессу. В результате их деятельности представители деловых кругов знакомятся с рекламой.

Переходим к составлению общих диаграмм («General diagram») каждой экономической ниши ИПП по важным для компании характеристикам. Например, особенности оплаты (валюта, в которой проводятся расчеты), величина рынка сбыта, традиции чтения прессы, особенности законодательства для предпринимателей и т.п.

Эти данные влияют на эффективность ведения бизнеса. Например, известно, что, не смотря на бурное развитие «мировой паутины» и ее успешную конкуренцию в области рекламы по всему миру в целом, в ряде стран (Индия, Китай, Япония) традиционно часть населения читает газеты и журналы. В источнике [9] перечисляются 10 самых тиражируемых газет в мире: 4 японские, 4 индийские, 1 китайская и 1 американская. Если население страны не склонно читать прессу, то ей и не стоит предлагать бумажный носитель информации. Учет таких традиций имеет решающее значение.

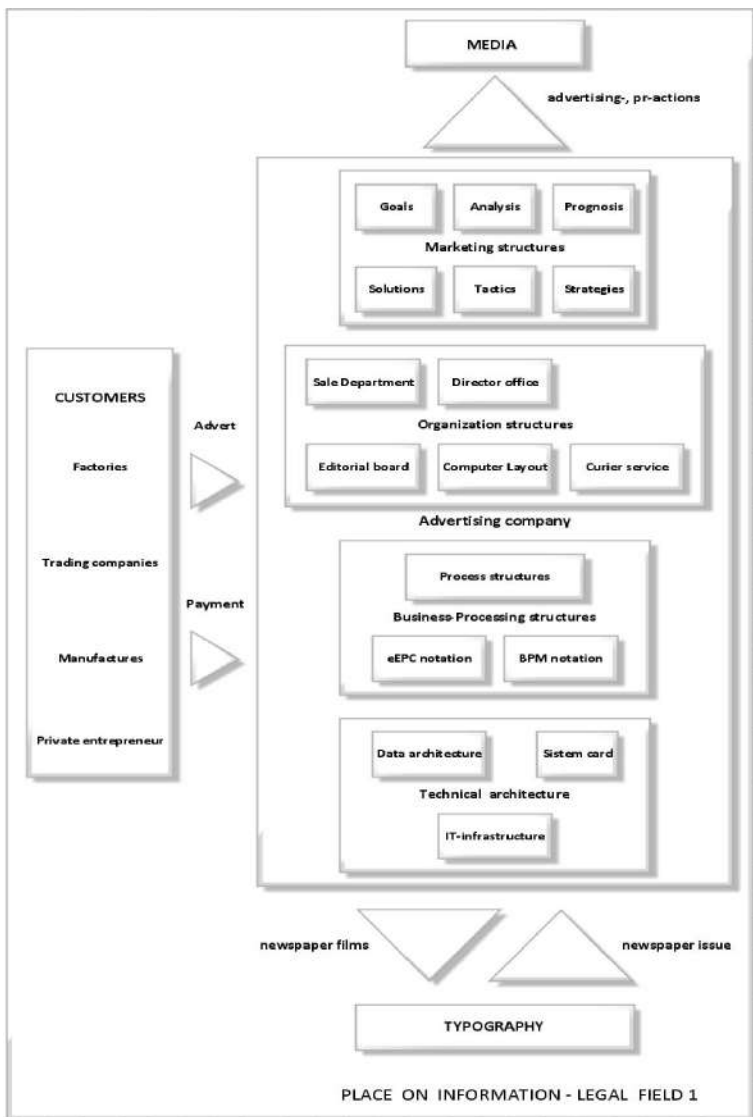


Рис. 2. Общая диаграмма выпуска деловой газеты рекламно-издательской компании в российской экономической нише

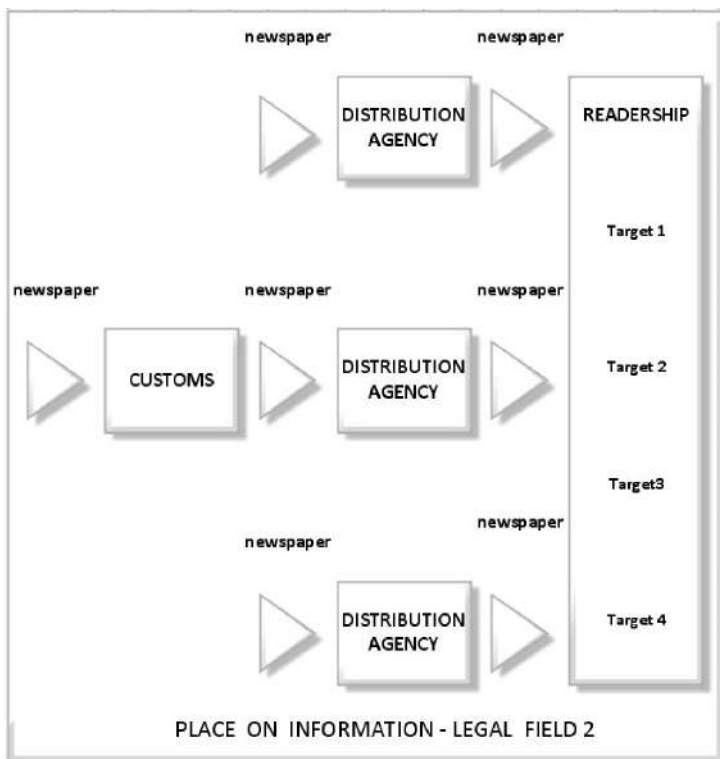
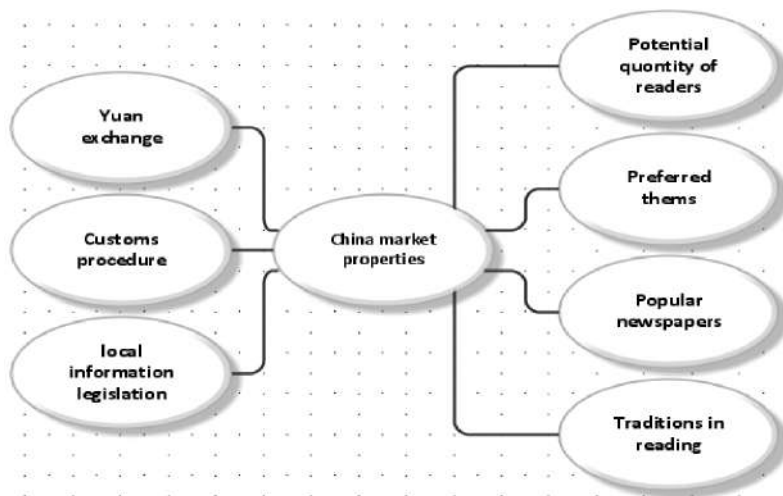


Рис. 3. Общая диаграмма распространения газеты в китайской экономической нише

В источнике [1] представлен обзор рынка печатных СМИ США, Великобритании и России в эпоху диджитализации и опубликованы рекомендации по восстановлению рынка печатных СМИ в России. В частности, по мнению автора указанного источника: «Контент — то, с помощью чего СМИ еще могут конкурировать с пространством Интернет и социальными сетями. Только качественная, уникальная и правдивая информация может привлечь читателей к покупке того или иного журнала, газеты, буклета, брошюры и т.п.».

Приведем один из возможных вариантов диаграммы ИПП на рис. 4.



*Рис. 4.* Общая диаграмма китайской экономической ниши (для распространения газеты)

Экономическая ниша в Китае может содержать сведения о численности потенциальных читателей (число людей определенных возрастных категорий [6]), популярных в стране газетах, насколько читают прессу, на какие темы просматривают информацию чаще, действующая валюта, особенности таможенных операций, названия действующих законов об информации и другие важные моменты.

Если работа компании строится так, что типография, отдел распространения и читатели находятся в другой экономической нише ИПП, тогда необходимо сделать вторую диаграмму, включающую эти модули. Вероятно, добавляется модуль медиа, ведь для того, чтобы население другой страны читало газету, выпускаемую компанией, оно должно узнать об издании из рекламы.

Возможна обратная ситуация: китайские или индийские рекламодатели дают в российскую прессу информацию для российской аудитории через китайские или индийские агентства. Например, издание посвящено предметам роскоши или недвижимости. Стоимость продаваемых предметов окупает рекламу во много раз. Владельцы могут быть заинтересованы в таких

объявлениях, если российское издание распространяется в городе-миллионнике.

Тогда следует построить первую диаграмму, включающую иностранные рекламные агентства и рекламодателей, а во второй — остальную часть диаграммы, показанной на рис. 1. При таком подходе к организации бизнеса отдел продаж следует заменить отделом приемки заказов от рекламных агентств.

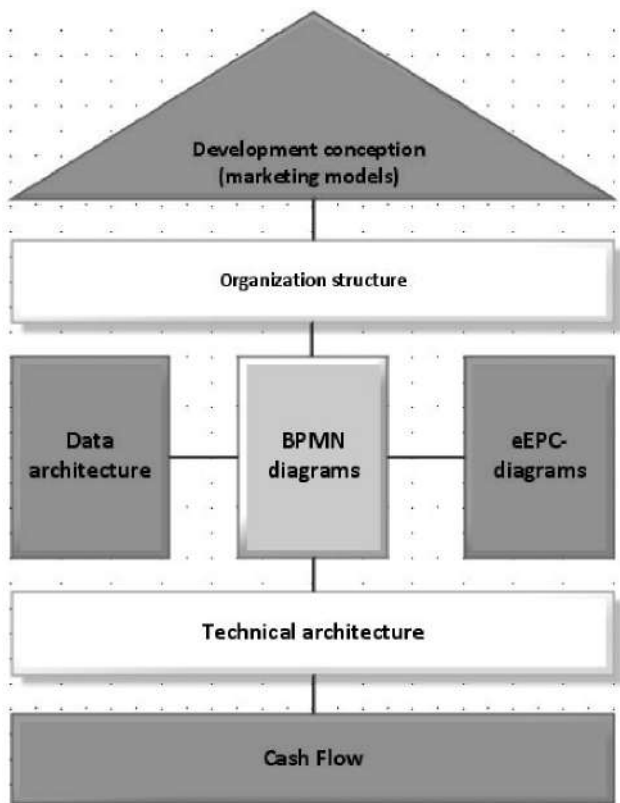
Если все части организации и ее контрагенты работают только внутри одной экономической ниши ИПП (например, в России), то при анализе (планировании) бизнеса можно вместо диаграмм, демонстрирующих важнейшие модели деятельности компании и взаимосвязь ее с клиентами, читателями, СМИ, типографией, ограничиться диаграммой взаимосвязи групп моделей в виде «домика ARIS» [4]. Согласно источнику [4], как правило, используют пять типов представлений основных моделей, отражающих основные аспекты деятельности организации: Организационные модели, Функциональные модели, Информационные модели, Модели процессов или управления, Модели входов и выходов.

При необходимости в такую диаграмму, включают и большее число моделей. Автор данной статьи добавляет модели, разрабатываемые отделом маркетинга и ИТ-инфраструктуру. Во время нестабильной ситуации на рынке роль маркетинга возрастает. Диаграммы, обосновывающие тактики и стратегии, а также концепцию развития компании в целом, стоит считать первоочередными по важности. ИТ-инфраструктуру включаем в «домик ARIS», непременно, ввиду быстроразвивающейся цифровизации экономики.

На рис. 5 представлен один из возможных вариантов диаграммы взаимосвязи групп моделей для рекламно-издательской компании в виде «домика ARIS».

В соответствии с рис. 5 «крыша домика» — концепция развития (маркетинговые модели). «Потолок» — организационные структуры. «Стены» — архитектура данных, BPMN-диаграммы (процессные) и eEPC-диаграммы (функциональные). «Пол» — техническая архитектура компании (ИТ-инфраструктура, карта систем). Фундамент — денежные потоки (движение денежных

средств на входе и выходе). Глядя на диаграмму, приведенную на рис. 5, читатель видит, по каким характеристикам анализируются бизнес-процессы.



*Рис. 5.* Общая диаграмма взаимосвязи групп моделей рекламно-издательской компании

Описание экономической ниши ИПП можно сделать и в этом случае — положить в папку для полноты комплекта информации об организации.



## ВЫВОДЫ

Вынужденная действием санкций со стороны США и ряда европейских стран перестройка российскими компаниями их логистики ВЭД стимулирует моделирование бизнес-процессов с учетом влияния информационно-правового поля на бизнес.

При проведении системного структурного анализа работы организации рекомендуется построение общей диаграммы деятельности бизнеса в экономической нише информационно-правового поля и диаграммы о свойствах самой экономической ниши ИПП с помощью универсальной среды «ARIS EXPRESS». Обладая столь наглядными структурами для разных вариантов организации бизнеса, легче принимать решения о выборе экономической ниши и действий в ней.

В статье построены примеры указанных выше диаграмм для рекламно-издательской компании. Они могут быть полезны при организации бизнеса и изучении системного структурного анализа.

При действии компании в одной экономической нише вполне возможно обойтись составлением общей диаграммы взаимосвязи групп моделей рекламно-издательской компании в виде «домика ARIS», но, при желании, — добавить диаграмму описания экономической ниши ИПП.

## Список литературы

1. *Барташевич Д.А., Ребрикова Н.В.* Рынок печатных СМИ в эпоху диджитализации // Вестник финансового университета — 2020. — Т. 10. — № 1. — С. 28–32.
2. *Кокорев А.С.* Влияние внешнеэкономических санкций 2022 года на развитие регионов России // Культура и безопасность. — 2022. — № 2. — С. 19–23.
3. Логистика ВЭД // Справочник24.онлайн [Электронный ресурс] — 2012–2022 гг. — URL: [https://spravochnick.ru/logistika/logistika\\_ved/](https://spravochnick.ru/logistika/logistika_ved/) (дата обращения 17.09.2022).
4. *Морозова В.И., Врублевский К.Э.* Моделирование бизнес-процессов с использованием методологии ARIS: учебно-методическое пособие — М.: РУТ (МИИТ), 2017. — С. 47.

5. Оценка управленческих рисков // Справочник24.онлайн [Электронный ресурс] — 2012–2022 гг. — URL: [https://spravochnik.ru/managedzhment/risk-manedzhment/ocenka\\_upravlencheskih\\_riskov/](https://spravochnik.ru/managedzhment/risk-manedzhment/ocenka_upravlencheskih_riskov/) (дата обращения 17.09.2022).
6. Перепись населения Китая 2021 года: 5 выводов для иностранных инвесторов // «prc.today» [Электронный ресурс] — 2022. — URL: <https://prc.today/perepis-naseleniya-kitaya-2021-goda-5-vyvodov-dlya-inostrannyh-investorov/> (дата обращения 17.09.2022).
7. *Сельскова Т.В.* Информационно-правовое и экономическое поле в системе отраслевого жизненного цикла реального сектора экономики // Транспортное дело России. — 2011. — № 5. — С. 9–10.
8. *Семочкина Е.В.* Анализ издательского рекламного бизнеса по методологии ARIS // Электронный журнал «Вычислительные сети. Теория и практика» (Свидетельство о государственной регистрации средства массовой информации Эл № 77-4740 от 10.08.2001) — <http://network-journal.mpei.ac.ru> ВС/NW 2021.№ 1 (37):10.2
9. 10 самых тиражируемых газет в мире // «Factinteres.ru» [Электронный ресурс] — 2016–2022 гг. — URL: <https://factinteres.ru/10-samyh-tirazhiruemyh-gazet-v-mire> (дата обращения 12.09.2022).

УДК 338.436.32

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ (НА ПРИМЕРЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

***Солодилов А.В.,***

кандидат исторических наук,  
доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

***Афонин А.И.,***

кандидат политических наук, доцент,  
заведующий кафедрой государственного и муниципального управления,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

***Афонин И.Д.,***

кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры гуманитарных и социальных дисциплин,  
Московский государственный областной технологический университет, Королёв

***Кузнецова И.В.,***

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры проектного и функционального менеджмента,  
Московский государственный областной университет, Мытищи

## STATE REGIONAL POLICY AND THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF THE MOSCOW REGION)

***Solodilov A.V.,***

PhD in Historical Sciences,  
Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: solodilov-anatol@mail.ru

***Afonin A.I.,***

PhD in Political Science, Associate Professor,  
Head of the Department of State and Municipal Administration,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: cyclon777@mail.ru

**Afonin I.D.,**

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Humanities and Social Sciences,  
Moscow State Regional Technological University, Korolev  
E-mail: afonin\_id@mail.ru

**Kuznetsova I.V.,**

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Project and Functional Management,  
Moscow State Regional University, Mytishchi  
E-mail: iv.kuznecova@mgou.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются предпосылки роста эффективности управления регионами и критерии оценки их деятельности. Представлен опыт инновационного подхода к управлению субъектом РФ на примере Московской области. Приведены результаты исследования некоторых аспектов реализации стратегии лидерства в регионе, в условиях невиданных санкций и ограничений.

**Ключевые слова:** стратегия развития, критерии оценки, инновации, государственный менеджмент.

**Abstract.** The article discusses the prerequisites for the growth of the efficiency of regional management and criteria for evaluating their activities. The experience of an innovative approach to the management of a subject of the Russian Federation on the example of the Moscow region is presented. The results of the study of some aspects of the implementation of the leadership strategy in the region, in conditions of unprecedented sanctions and restrictions, are presented.

**Key words:** development strategy, evaluation criteria, innovations, public management.

Актуальность проблемы эффективного государственного управления на уровне регионов определяется тем, что эффективное функционирование государственного аппарата субъекта РФ, укомплектованного кадрами надлежащей компетенции выступает одним из решающих факторов реализации Стратегии развития РФ до 2030 года.

Сегодня идет поиск применения современных методов управления для развития субъектов РФ, федеральный центр много сделал для сокращения дотационных регионов.

В современных условиях проектный подход как инструмент «государственного и муниципального управления в Российской

Федерации нашел свое отражение и реализацию в национальных проектах, что имеет стратегическое значение для развития» как государства в целом, так и его регионов [10, с. 96]. Реализация многих накопившихся региональных социально — экономических проблем проходит успешно в рамках национальных проектов, реализации своих стратегий развития. Например, в Московской области за время реализации национального проекта «Производительность труда» его участниками стали 149 предприятий региона, которые осуществляют свою деятельность в 100 направлениях. Предприятия подключаются к «технологии бережного производства». Из всех участников проекта 83 получили поддержку специалистов Регионального центра компетенций (РЦИ). Все компании, которые применили программу по повышению производительности труда на пилотных участках производства, приняли решение остаться в проекте, и сейчас тиражируют полученный опыт на другие участки [8, с. 7]. Данная программа реализуется при поддержке Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области. Каждый из двадцати сотрудников РЦК — эксперт в определенном направлении реализации национального проекта. У каждого — своя зона ответственности. Пять тренеров обучают представителей компаний технологиям повышения производительности труда и готовят экспертов на самих предприятиях. Еще четырнадцать сотрудников непосредственно руководят проектами: помогают выбрать пилотные участки производства для внедрения технологий. Организуют работу с привлечением ранее обученных сотрудников предприятий и компаний.

Каждый проект стартует в формировании рабочей группы, в которую включаются предварительно подготовленные специалисты — сотрудники компании и тренеры центра. Последние учат слушателей выявлять проблемы в производственном процессе. Анализировать информацию и повышать эффективность производства. Затем к работе приступает руководитель проекта. Примечательно, что на весь пилотный период, он становится внештатным сотрудником предприятия. В ходе диагностики компании члены рабочей группы изучают «инструменты бережливого производства». Позволяющие выстроить рабочий процесс

по времени в соответствии со временем, которое сформулировала компания — заказчик. При этом технологии сразу внедряются в бизнес. Стать участником совершенствования предприятия может любой его сотрудник. Предложения по оптимизации производства на своем участке только приветствуются. Благодаря участию в проекте предприятия оптимизируют и товаров и услуг без финансовых затрат. Приведем реальные показатели эффективности работы от участия в проекте на примере производителя пищевых ингредиентов ООО «Спасский и партнеры». За шесть месяцев участия в проекте на пилотном участке удалось сократить время производственного процесса на 32%. При этом выработка продукции на человека на одном из участков увеличилась на 10%, на другом на 39% [12, с. 7]. До конца 2024 года к участию в данном национальном проекте планируется привлечь около 300 предприятий и обучить «бережливым технологиям» свыше 4200 сотрудников и региональных команд.

Характер государственного вмешательства в экономические процессы определяется состоянием всех сфер общества [9, с. 75].

Рынок не может дать универсальных моделей конкурентного поведения субъектов рынка. Вместе с тем, в арсенале стратегического анализа, применяемого в региональной государственной политике, существует ряд алгоритмов:

- звенья стратегии формируются с учетом среды и с учетом динамики;
- стратегия должна ориентироваться на долгосрочное функционирование;
- важна поддержка всего коллектива;
- решения могут быть ориентированы на длительную перспективу, принимаются в условиях неопределенности.

Причем, для реализации поставленных задач решающими могут быть два фактора:

- 1) понимание вызовов, выдвигаемых окружением (внешний стратегический ресурс);
- 2) умение использовать источники преимуществ (внутренний ресурс) [5, с. 4].

В условиях санкций и импортозамещения важно интегрировать тактическое и стратегическое планирование. Анализ за-

рубежного опыта и мировых практик показывает, что активно используются:

- хошин планирование (японская модель менеджмента);
- система управления знаниями (американская модель менеджмента);
- система контроллинга (в германской модели менеджмента).

Однако реализуются на практике они на разных принципах.

И этим должны заниматься управленцы, прежде всего госслужащие. Это требует новых подходов в стиле работы.

В исследованиях эффективности государственного управления, государственной бюрократии и институтов государства можно выделить несколько теоретико-методологических подходов, связывающих эффективность с определенными факторами [11, с. 18].

Особый интерес вызывает — подход, развивающий теорию веберовской рациональной бюрократии [5, с. 6]. Сейчас каждый чиновник, структурное подразделение должно иметь критерий оценки своей деятельности. А главы регионов, как руководители органов исполнительной власти субъектов, обязаны формировать команду единомышленников, ставить перед собой амбициозные цели.

Сегодня в РФ логично выстраивается вертикаль властных полномочий. Яркий пример тому, принятие нового федерального закона. Федеральный закон № 414 «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» был подписан Президентом РФ 21 декабря 2021 г. [1].

Федеральным законом предусматривается, что федеральные органы исполнительной власти сегодня могут участвовать в формировании органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих переданные им полномочия.

Существуют различные подходы к эффективности государственного управления [9, с. 85].

Эффективность же деятельности субъектов РФ регулируется Указом Президента от 04.02.2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной

власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [2].

Согласно ему, ежегодно, Администрация Президента должна предоставлять Президенту РФ доклад о значениях показателей эффективности за отчетный период. До 01.07.22 г. Утвердить правила распределения грантов в форме межбюджетных трансферов. Показатели и методики разработаны до 2030 г. [2].

Думаем, руководитель любого масштаба должен быть профессионалом в своей сфере. Но из всех профессионально важных качеств для него «наиболее значимыми являются те, которые в большей степени относятся к социальному управлению [3, с. 21].

В нынешних непростых условиях происходит постепенный переход от традиционной системы управления, в котором господствовала рациональная бюрократия, к новой модели государственного менеджмента, где центральный системообразующий элемент — ориентация на достижение результата. Очевидно, что используя новые подходы, Губернатор Московской области А.Ю. Воробьев успешно реализует идеологию лидерства. Условия движения к развитию — успехи в экономике.

Региональные власти неоднократно заявляли, что поддержка малых компаний — одно из приоритетных направлений развития экономики.

Создание центров оказания услуг в Московской области — это инновационный подход, необходимый для улучшения инвестиционного климата региона. Приведем другой пример. За время реализации национального проекта «Производительность труда» его участниками стали 149 предприятий региона, которые осуществляют свою деятельность в 100 направлениях. Предприятия подключаются к «технологии бережного производства». Из всех участников проекта 83 получили поддержку специалистов Регионального центра компетенций (РЦИ). Все компании, которые применили программу по повышению производительности труда на пилотных участках производства, приняли решение остаться в проекте, и сейчас тиражируют полученный опыт на другие участки.



Данная программа реализуется при поддержке Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области.

Применение современных форм и методов в управлении регионом приносит свои результаты. Так, по итогам первого полугодия в Московской области привлечено инвестиций на 500 млрд рублей. За данный период в консолидированный бюджет поступило почти 430 млрд рублей налоговых и неналоговых поступлений, что на 55,3 млрд рублей больше по сравнению с аналогичным периодом 2021 года.

Реализуя стратегию лидерства Подмосковье имеет хорошие показатели.

Так, несмотря на давление и санкции Московская область успешно справляется с вызовами и становится примером по созданию благоприятного климата для промышленности и предпринимательства. Всего за год регион улучшил рейтинг оценки эффективности органов исполнительной власти в сфере производства и промышленности, заняв почетное 3 место. Итоги 2021 года были оглашены на Международной промышленной выставке «Инопром-2022» в Екатеринбурге.

Вместе с тем, существуют в Московской области и проблемы.

В Подмосковье по данным Росстата половины населения (54%) имеют доход менее 45 тысяч рублей в месяц. Более четверти населения (26,7%) — менее 27 тысяч. Доход до 19 тысяч у 13,2% граждан. А 6% жителей имеют доход ниже величины прожиточного минимума!

В условиях роста инфляции резко выросла задолженность по заработной плате. Так, на 1 сентября в Подмосковье она составила 30 698 тыс. рублей. Ее рост к предыдущему месяцу составил 73,6 раз! [12]

Рассмотрим некоторые социально-экономические показатели Подмосковья (табл. 1).

Печально, но индекс промышленного производства в 2022 году демонстрирует спад по сравнению с 2021 годом. Инвестиции и розничная торговля также демонстрируют отрицательную динамику, что говорит о неблагоприятном инвестиционном климате региона. Данная динамика обусловлена последствиями

пандемии COVID-19 и введением санкций из-за проведения специальной военной операции на Украине.

Таблица 1

## Социально-экономическое развитие Московской области [13]

Показатели	январь-август 2020 года	январь-август 2021 года	январь-август 2022 года
	в % к соответствующему периоду предыдущего года		
Индекс промышленного производства	108,4	124,6	101,5
Строительство	93,9	97,0	130,1
Инвестиции (январь-июнь)	82,2	113,0	109,3
Розничная торговля	98,9	115,0	87,8
Платные услуги	79,3	124,1	105,0
Заработная плата (январь-июль)	101,4	109,7	110,9
Справочно, руб.	55 464	60 980	67 907,9
Уровень безработицы по мот, % к численности рабочей силы	3,9	3,3	3,2

Но какое из министерств конкретно отвечает за борьбу с бедностью? На протяжении длительного времени мы слышим из уст руководителей высокого ранга, что не удалось решить данный вопрос кардинально. Перспективы пока туманны. Да и факторы влияния на жизнь простых граждан сегодня неординарны! Находясь в сложных условиях, Россия должна демонстрировать сплоченность среди всех слоев населения и осуществлять поиск новых подходов в решении сложных нестандартных задач.

Так, можно упомянуть годовой отчет Global Wealth Report 2022, из которого следует, что Россия находится на 1 месте в мире по неравенству благосостояния граждан [14].

**Wealth inequality trends, 2000–21, selected countries**

	Gini coefficient					Wealth share of top 1%						
	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2000	2005	2010	2015	2020	2021
Brazil	84.5	82.7	82.1	88.7	88.9	89.2	44.2	45.0	40.2	48.7	49.5	49.3
Canada	74.9	73.3	71.7	71.8	71.8	72.6	29.1	25.9	22.4	23.3	23.6	25.0
China	59.5	63.8	70.0	71.2	70.5	70.1	20.7	24.2	31.5	31.7	30.8	30.5
France	69.7	67.0	69.8	69.9	70.0	70.2	25.5	21.0	21.0	22.3	21.9	22.3
Germany	81.2	82.7	77.4	79.2	77.9	78.8	29.1	30.4	25.7	32.1	29.2	31.7
India	74.6	80.9	82.1	83.3	82.3	82.3	33.2	41.9	41.4	42.3	40.5	40.6
Japan	64.5	63.1	62.5	63.6	64.4	64.7	20.4	18.8	16.7	18.2	18.1	18.7
Russia	84.8	87.1	90.0	89.5	87.7	88.0	54.4	59.8	62.8	62.6	58.1	58.6
United Kingdom	70.5	67.6	69.1	73.0	71.7	70.6	22.1	20.6	23.6	25.0	23.1	21.1
United States	80.6	81.1	84.1	84.9	85.0	85.0	32.9	32.8	33.4	34.8	35.3	35.1

Source: James Davies, Rodrigo Luberas and Anthony Shorrocks, Credit Suisse Global Wealth Databook 2022

*Рис. 1. Отчет Global Wealth Report 2022*

А ведь публичная власть сегодня сохраняет свое монопольное положение в сфере принятия решений. Мы, избиратели, отдаем свои голоса на выборах и вправе требовать реального улучшения, прежде всего, социального самочувствия. Это объясняется спецификой феномена публичного управления и государства и патерналистской идеологией у большинства населения.

Существуют нормы ожидания в обществе. Сегодня ожидания населения и хозяйствующих субъектов в отношении качества публичного управления существенно возросли, и в обозримом будущем будут возрастать и далее [6, с. 5].

В условиях осуществления комплексного реформирования государственных институтов возрастает необходимость в повышении уровня научной обоснованности прогностических и собственно структурных компонентов. Сегодня к управлению регионами должны прийти личности с широким кругозором, масштабным подходам в преобразовательной деятельности, ведь непростое время требуются нестандартно мыслящие люди в управлении, патриоты своей страны.

Таким образом, там, где в региональном управлении эффективно используются инновационные подходы, все звенья стратегического анализа, перешли к государственному менеджменту — там есть результаты в деятельности исполнительной власти на уровне субъектов РФ.

### Список литературы

1. Федеральный закон ФЗ № 414 «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» от 21 декабря 2021 г.
2. Указ Президента от 04.02.2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
3. *Афонин А.И., Афонин И.Д.* Структурно–функциональный анализ профессионально важных качеств госслужащего // Вестник МГОУ. — 2020. — № 2. — С. 21).

4. *Кузнецова Е.Ю.* Современный стратегический анализ [Текст]: учебное пособие. — Изд-во Урал. ун-та, 2016. — С. 131.
5. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. — М., 2015.
6. *Маркварт Э., Лаврова Т.Б.* Анализ Европейской системы оценки качества публичной службы САФ и возможностей ее использования в России. Экспертно-аналитические материалы. — М.: РАНХиГС. — С. 5.
7. *Солодилов А.В.* Инвестиционный потенциал регионов в условиях экономической нестабильности: новые подходы и перспективы // Вестник МГОУ, серия экономика. — 2018. — № 1. — С. 92.
8. *Солодилов А.В.* Основы государственного и муниципального управления. Учебное пособие для бакалавров. — М.: Изд-во Юстиция, 2021. — 372 с.
9. *Солодилов А.В.* Анализ экономической безопасности региона (на примере Московской области) // Вестник МГОУ, серия экономика. — 2019. — № 1. — С. 75.
10. *Солодилов А.В., Бруз В.В., Кузнецова И.В.* Приоритетные национальные проекты как инструмент социально-экономического развития // Вестник МГОУ, серия экономика. — 2021. — № 4. — С. 96.
11. Эффективность государственного управления и качество жизни населения. Монография / А. Желтенков и др. — М.: МГОУ, 2018. — С. 116.
12. *Черемисов К.* Борьба с бедностью и ее перспективы // Подмосковная правда. — 13.10.22. — № 41(1378). — С. 3.
13. Социально-экономическое развитие Московской области: Информация о социально-экономическом развитии Московской области в январе–августе 2022 года [Электронный ресурс] / Министерство экономики и финансов Московской области: [сайт]. // URL:<http://https://mef.mosreg.ru/download/document/11328821> (дата обращения: 29.09.2022).
14. Россия занимает 1 место в мире по неравенству благосостояния. Электронный ресурс // URL: <https://officelife.media/news/35967-rossiya-zanimaet-1-e-mesto-v-mire-po-neravenstvu-blagosostoyaniya/> (дата обращения 12.10.2022).

УДК 65.01

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

**Степанцева Т.С.,**

студент,

направление Экономика,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## FEATURES OF THE CORPORATE STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS

**Stepantseva T.S.,**

student,

direction Economics,

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

E-mail: best\_fairy@mail.ru

**Аннотация.** В статье раскрываются виды действий при разработке корпоративной стратегии, также описаны методы диверсификации, также рассмотрены факторы, определяющие необходимость разработки корпоративной стратегии.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, стратегия управления, эффективная работа, диверсификация, корпоративное управление.

**Abstract.** The article reveals the types of actions when developing a corporate strategy, also describes the methods of diversification, and also considers the factors determining the need to develop a corporate strategy.

**Key words:** corporate strategy, management strategy, effective work, diversification, corporate governance.

Корпоративная стратегия — это план управления компанией, в котором излагаются принципы ведения бизнеса, миссия и цели предприятия, а также средства и методы для достижения поставленных задач.

В процессе формирования стратегии проводится анализ внешней и внутренней среды, выделяются сильные и слабые стороны предприятия. Стратегия компании — это руководство

к действию, позволяющее определить и реализовать наиболее эффективные способы достижения целей, а также определить наиболее рациональные пути развития компании.

В рамках корпоративной стратегии выделяются отдельные направления развития компании, которые могут быть представлены в виде бизнес-единиц (целевых бизнес-подразделений).

Бизнес-единица — это самостоятельный хозяйствующий субъект, который в своей деятельности нацелен на производственный результат. Она не входит в состав других бизнес-единиц. При создании бизнес-единицы необходимо определить ее целевую функцию, что позволит сконцентрировать усилия на достижении поставленных целей и задач.

Целевая функция заключается в достижении конкретных результатов:

- увеличение доли на рынке;
- обеспечение необходимого уровня рентабельности;
- выполнение плана продаж.

В первую очередь, при формировании корпоративной стратегии необходимо сформулировать так называемую стратегическую цель предпринимательство-системы, которую еще называют более емким словом видение. Эта цель должна быть сформулирована в форме конкретного и четкого плана действий, который должен быть реализован при реализации стратегии. При этом на основе видения происходит установление миссии. Миссия — это то, ради чего предпринимательство система существует. Она может быть зафиксирована в уставе, но лучше всего формулируется в виде девиза. Девиз — это краткое изречение, дающее четкое представление о том, почему работает предприятие.

В основе формирования стратегического видения лежит видение руководителя предпринимательство-единицы, в котором могут быть сформулированы как общие цели, так и конкретные задачи для подразделений предпринимательство-организации, а также для каждого сотрудника. Стратегическое видение должно быть четко сформулировано и представлять собой систему основных принципов, которые необходимо соблюдать для достижения стратегических целей организации.

Многие специалисты в области стратегического планирования отмечают, что видение становится эффективным инструментом стратегического управления только в том случае, если:

- оно является частью процесса стратегического управления;
- видение является четким и понятным для всех сотрудников организации;
- в организации создана система поддержки видения.

Система поддержки видения должна включать:

- 1) постановку целей организации в целом и на уровне подразделений;
- 2) создание системы обратной связи по достижению целей, которая должна быть доступна всем сотрудникам и обеспечивать получение ими информации о том, насколько они выполнили поставленные перед ними задачи;
- 3) систему планирования, включающую определение критериев оценки деятельности по достижению поставленных целей.

Без этих условий видение может превратиться в пустую неэффективную фантазию. Видение — это концепция долгосрочной цели, являющаяся основой деятельности фирмы. Оно фиксирует общую стратегическую цель компании и главное направление развития, приводящее к ее достижению, а также определяет границы деятельности, что дает возможность свести разработку стратегии к оптимизационной задаче [5].

Корпоративная стратегия представляет собой комплекс мер, который обозначает вектор развития компании и сферы ее деятельности. Она состоит из следующих элементов.

*Операционная стратегия.* План деятельности ключевых структурных единиц — производственных мощностей, отделов компании, торговых представителей и посредников. План деятельности представляет собой детальный перечень действий, которые нужно выполнить для достижения целей. Этот план является основой для принятия управленческих решений.

*Бизнес-стратегия.* Рассматривает все направления деятельности фирмы в отдельности. Направлена на повышение эффективности каждого бизнес-процесса. В работе с группой сотруд-



ников, выявляет их сильные и слабые стороны, определяет их мотивацию и личностные особенности. Определяет задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей, а также методы, способы и ресурсы, необходимые для их выполнения. Разрабатывает план действий для каждого сотрудника, и рекомендует способы его реализации. Создает условия для эффективной работы сотрудников. Обеспечивает мотивацию сотрудников на достижение высоких результатов. Дает возможность каждому сотруднику реализовать свои возможности. Развивает сотрудников, как индивидуально, так и в группе. Способствует развитию у сотрудников чувства ответственности за результаты своей деятельности. Проводит оценку эффективности работы каждого сотрудника. Обеспечивает условия для повышения квалификации сотрудников.

*Функциональная стратегия.* План взаимодействия всех структур и направлений деятельности, как единого целого. Планирование и управление предусматривает разработку и осуществление мероприятий, которые должны привести организацию к намеченным целям. При этом компания должна иметь стратегический план. Стратегический план представляет собой набор целевых установок, который определяет общие направления функционирования организации. Он разрабатывается с целью повышения конкурентоспособности организации и оптимизации ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.

Разработка корпоративной стратегии предусматривает несколько видов действий:

- действия по достижению диверсификации;
- шаги по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже работает предприятие;
- инвестиционная политика;
- нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.

В целом, видение будущего можно рассматривать как «видение» того, как будут выглядеть бизнес и его компания через определенное количество лет. Видение будущего должно быть

ориентиром для всех видов деятельности организации, включая планирование, разработку стратегий, мотивацию, контроль и др.

Рассмотрим подробнее.

### 1. *Действия по достижению диверсификации.*

Понятие «диверсификация» обозначает в широком смысле расширение ассортимента, освоение новых видов производства и продукции, производимой фирмой для повышения эффективности производства, увеличения прибыли, предотвращения банкротства.

Зачастую предприятия выпускают помимо основного законченного продукта, полуфабрикаты, которые поставляются компаниям-потребителям. Но всегда следует иметь в виду, что готовая продукция несет в себе больше добавленной стоимости, чем полуфабрикат. Поэтому компания дополнительной стадии производства может принести предприятию больше выгод, чем реализация полуфабрикатов [6].

Исследование сущности понятия диверсификация производства и причин возникновения показывает, что методы ее проведения находятся в жесткой зависимости от сферы предпринимательства и управления предприятием.

Диверсификация производства может осуществляться как внутри предприятия, так и за его пределами. В первом случае речь идет о расширении ассортимента выпускаемой продукции, во втором — о создании новых видов продукции. Для предприятий, которые не могут или не хотят переходить на выпуск новой продукции, диверсификация может заключаться в расширении номенклатуры выпускаемой продукции путем переориентации с одного вида продукции на другой, отличающийся от первого более высокой доходностью.

Основные причины возникновения диверсификации производства:

- 1) повышение сложности выпускаемой продукции;
- 2) увеличение номенклатуры выпускаемой продукции.

В самом общем виде программы по проведению диверсификации могут включать один из нижеперечисленных методов.

1. *Адаптация.* Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований. При таких

обстоятельствах сотрудники могут самостоятельно выдвигать новые идеи, и эта инициатива может быть поддержана руководством. В данном случае руководство должно лишь быть готовым к тому, чтобы помочь сотрудникам в реализации их предложений.

**2. Экспансия (расширение).** Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.

Но такое расширение ассортимента не всегда оправдано. Оно может привести к потере качества продукции, к ухудшению ее вкуса и внешнего вида, к тому, что многие потребители не смогут найти ее среди множества других товаров. Расширение ассортимента за счет повышения качества продукции повышает ее конкурентоспособность. Это приводит к расширению рынка сбыта, появлению новых потребителей, новых покупателей. При этом необходимо не только расширять ассортимент, но и повышать качество продукции.

**3. Поглощение.** Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. При этом происходит слияние капиталов. В результате этого слияния, как правило, создается новая компания. Приобретение компании предполагает, что приобретается либо контрольный пакет ее акций, либо все ее акции. Если же покупается только контрольный пакет, то это означает, что компания продается.

**4. Слияние.** Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности. В этом случае, как правило, в компании создаются подразделения, которые занимаются реализацией продукции, а также управлением финансами. Также может создаваться финансовый департамент, который будет курировать все предприятия, входящие в структуру холдинга. Объединение нескольких компаний в одну. Как правило, это происходит в случае слияния двух компаний или поглощения более крупной компанией, менее крупной. На территории одной и той же страны, а иногда и на территории нескольких стран.

5. *Присоединение.* В этом случае присоединение может быть осуществлено путем приобретения акций (в том числе путем поглощения), или путем заключения соглашения о совместной деятельности, или с помощью объединения капиталов.

Если в результате присоединения создаются новые акционерные общества, то это не влечет за собой изменения размеров и состава их уставных капиталов, а соответственно и размера уставного капитала присоединяющего общества. В этом случае уставной капитал присоединяемого общества уменьшается на величину уставного капитала создаваемого общества. При присоединении общества к другому обществу преимущественное право акционера на его долю в уставном капитале при его выходе из общества не применяется.

6. *Инвестиции.* Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать в результате, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ. Эти преимущества, в свою очередь, позволяют компании получить прибыль. Если компания не может извлечь преимущества из процесса вовлечения денег, то она терпит убытки. В противном случае, если она может выжать из этого процесса прибыль, это означает, что она пользуется преимуществами, которые не смогли бы извлечь другие компании.

В результате, процесс вовлечения может стать для компании источником прибыли. Но для этого он должен быть организован правильно. Это значит, что компания должна:

7. *Содействие.* Оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как фактор, существенно способствующий процессу диверсификации.

Вопрос о начале процесса диверсификации зависит частично от возможностей роста компании в ее настоящей отрасли и от занимаемых конкурентных позиций [4].

Прежде всего, компания должна оценить способность того или иного решения по диверсификации повысить доходность акций по следующим критериям.

1. Критерий привлекательности.
2. Критерий «издержек входа».
3. Критерий дополнительных выгод.

«Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то она обладает большим потенциалом для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения» [9].

Известны три основных типа стратегии диверсификации.

- *Стратегия концентрической диверсификации*

Стратегия концентрической диверсифицированной компании состоит в том, что она диверсифицирует свои активы по различным видам деятельности, в результате чего эти виды деятельности оказываются связанными между собой. Такая компания может иметь как много дочерних компаний, так и одну. Зачастую такая стратегия используется при диверсификации деятельности компании, которая уже имеет большой масштаб бизнеса, но в то же время имеет ряд подразделений, на которые приходится небольшой объем продаж.

- *Стратегия горизонтальной диверсификации*

Диверсификация производства и сбыта на основе расширения номенклатуры выпускаемой продукции или освоения новых рынков сбыта. В мировой практике этот вид получил название «горизонтальной диверсификации» (на основе расширения ассортимента выпускаемой продукции). При этом предприятие не только сохраняет ориентацию на существующие рынки сбыта, но и развивается на новых рынках.

- *Стратегия конгломератной диверсификации*

Это стратегия, которая заключается в том, чтобы, используя разные отрасли, одновременно снижать риск и увеличивать прибыль. При этом для каждой отрасли выбирается своя стратегия [11].

«Основной проблемой диверсификации является проблема определения сферы деятельности, в частности — в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом: путем открытия новой компании или приобретения существующей (устойчивого лидера, вновь образованной компа-

нии, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями). Это необходимо для того, чтобы понять, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие» [2].

«Расширяя свою деятельность в предпринимательство с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, с теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях» [3].

«Корпоративная стратегия может учитывать разнообразие хозяйственных подразделений, например, тех, которые постоянно имеют низкую прибыль или находятся в угрожающе непривлекательных отраслях» [8].

«Практически все корпорации, состоящие из ряда фирм, организованы в результате, что производственные компании представляют собой автономные экономические единицы, которые могли бы эффективно развиваться, если бы центр прекратил свое существование. Центр является лишь посредником между фирмами, производящими материальные ценности, и финансовыми структурами, предоставляющими денежные средства» [10].

«Распространенной причиной разрушения центром стоимости является не всегда заметное, но негативное влияние, которое он оказывает на производственные компании, т.к. его существование позволяет руководителям фирм не нести ответственности в полной мере, поэтому они ведут себя как менеджеры, а не как собственники, как бюрократы, а не как предприниматели» [7].

Среди факторов, определяющих необходимость разработки корпоративной стратегии, можно выделить:

- региональную и глобальную экономию за счет масштабов;
- экономический эффект бренда;
- способность некоторых конкурентов находить результативные с точки зрения издержек способы осуществления деятельности, которые могут распространяться и за пределами национальных границ;
- сближение вкусов потребителей;

- тенденцию расширения рынков и снижения импортных барьеров;
- использование дорогостоящих технологий и «ноу-хау» в различных областях и регионах [1; 12].

В результате, эти факторы определяют важность разработки эффективных корпоративных стратегий, которые трудно или невозможно реализовать отдельным предпринимательство-единицам. Такие стратегии необходимы для того, чтобы использовать потенциальные преимущества, предоставляемые соответствующим масштабом, или даже для того, чтобы выжить, несмотря на превосходство сил конкурентов.

Итак, к корпоративной стратегии следует относиться с осторожностью, принимая во внимание присущие корпоративным центрам тенденции разрушения ценностей, но пытаться ее развивать все же необходимо. В противном случае фирма может утратить свои конкурентные преимущества, что в конечном итоге приведет ее к поражению. Хорошо продуманная корпоративная стратегия увеличивает стоимость компании и повышает эффективность корпоративного управления. Корпоративная стратегия должна быть гибкой, а потому не должна слишком сильно отличаться от корпоративной культуры. Стратегия должна отражать ценности, которые в той или иной степени разделяются всеми сотрудниками фирмы. В этом случае она будет воплощаться в жизнь, даже если члены организации и не разделяют ее полностью. Если же корпоративная стратегия четко разделяется всеми работниками организации, то это уже не стратегия, а скорее корпоративная идеология.

### Список литературы

1. *Андрейчиков А.В.* Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. — М.: Вузовский учебник; НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 396 с.
2. *Глумаков В.Н.* Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. — М.: Вузовский учебник, 2020. — 186 с.

3. *Комаров Е.И.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2017. — 233 с.
4. *Ляско А.К.* Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. — М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. — 488 с.
5. *Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 288 с.
6. *Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 320 с.
7. *Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 320 с.
8. *Романов Е.В.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 160 с.
9. *Шилков В.И.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. — М.: Форум, 2019. — 304 с.
10. *Шилков В.И.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. — М.: Форум, 2016. — 304 с.
11. *Слоботчиков О.Н.* Проблемы подготовки кадров для инвестиционных стратегий // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2017. — № 9(88). — С. 122–125.
12. *Афанасьева Е.В., Слоботчиков О.Н., Чернышов Б.А.* Геостратегические регионы мира: методика исследования и анализ. — М., 2020.



**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ**

***Ткаченко А.В.,***

студентка 3 курса,  
институт экономики и управления,  
Пензенский государственный университет, Пенза

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS  
OF THE FORMATION OF INFORMATION  
AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE EVALUATION  
OF INVESTMENT DECISIONS**

***Tkachenko A.V.,***

3<sup>rd</sup> year student,  
Institute of Economics and Management,  
Penza State University, Penza  
E-mail: anastasiatkacenko59@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются информационные технологии в инвестиционном проектировании, а также особенности аналитического обеспечения принятия инвестиционных решений. Методологической основой исследования являются работы таких авторов как Е.Г. Непомнящий, В.Ф. Максимова, А.Н. Шабалин. Представлен сравнительный анализ программных продуктов, которые помогают инвестору принять взвешенные и обдуманные решения. Разработаны правила для эффективного принятия инвестиционных решений.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционные решения, программные продукты, эффективность, рентабельность.

**Abstract.** The article discusses information technologies in investment design, as well as the features of analytical support for investment decision-making. The methodological basis of the research is the work of such authors as E.G. Nepomnyashchy, V.F.

Maksimov, A.N. Shabalin. A comparative analysis of software products that help investors make informed and considered decisions is presented. Rules have been developed for effective investment decision-making.

**Key words:** investments, investment solutions, software products, efficiency, profitability.

Образование публичного информационного экономического общества для инвестиционной деятельности понимает обеспечение использования информационных технологий и систем. Здесь общие понятия, относящиеся к информатизации и информационным системам, конкретизируются следующим образом. Для продуктивной инвестиционной деятельности важными данными, которые включают в себя информацию об объектах и субъектах инвестиционной деятельности, а также сведения о результатах предыдущих инвестиций и события, явления, процессы рыночной экономики, оказывающие влияние на результаты инвестиционной деятельности.

В 70–90-х в гг. XX века в инвестиционной деятельности применялся целый комплекс мер для автоматизации задач, сейчас же применяется функциональный подход к представлению построения информационных систем. Например, десятки финансовых функций, которые часто используются и нужны для инвестиционного анализа, в настоящее время попали в общедоступную среду электронных таблиц EXCEL и в электронных книгах системы MATHCAD [6].

Эти способности и доступность языков программирования для организации собственных пользовательских функций в десятки раз снижают жизненные циклы разработанных прикладных программных средств, которые нацелены на информационную поддержку инвестиционных решений. Последующим шагом в процессе информационной технологии для инвестиционной деятельности оказывается применение объектно-ориентированных технологий, способствующих объединять и тиражировать эффективные для инвестора и аналитика электронные книги и базы данных.

Такие программные средства помогают инвестору принимать взвешенные и обоснованные решения. Рассмотрим, в электронных таблиц EXCEL в надстройке — программа «Поиск решений» можно выполнить модернизацию портфельного и действитель-

ного инвестирования, а с помощью надстройки этих же таблиц «Анализ данных» допускается возможность проведения статистической обработки исходных данных и сформировать выборки случайных чисел.

Чтобы провести обзор процесса разработки и воплощения в жизнь инвестиционного проекта широко используют имитационные модели, которые реализуются посредством применения компьютерной техники. В них в роли составляющих часто используют технико-экономические и финансовые величины инвестиционного проекта, а также параметры, характеризующие внешнюю экономическую среду, такие как характеристика рынков, сбыта, инфляция, проценты по кредитам и др. По принципу этих параметров формируются потоки расходов и доходов, рассчитываются параметры эффективности, складываются годовые балансы результатов производственной деятельности, анализируется влияние внешних и внутренних факторов проекта на результаты его функционирования.

В настоящее время существует огромное количество различных программных продуктов и средств, благодаря которым становится возможным значительно расширить границы подготовки и оценки эффективности инвестиционных проектов. Они прежде всего основаны на методических подходах ЮНИДО (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию). Результатом работы организации, в том числе, стала подготовка стандартов для разработки инвестиционных решений.

В России среди подобных программ наибольшей известностью пользуются следующие:

- зарубежные пакеты COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting) и PROPSPIN созданные в ЮНИДО [2];
- отечественные пакеты Project Expert, «Альт-Инвест», FOCCAL, «Инвестор», «ТЭО-ИНВЕСТ», «Инвест-проект».

Рассмотрим каждую из этих программ более подробно [6].

Система КОМФАР разработанная организацией ООН по промышленному развитию ЮНИДО дает возможность получить значительную графическую информацию о результатах при модификации ряда исходных данных: объема реализации, про-

изводственных издержек, процентов за кредит и др. Такая программа стала обширно использоваться банками, которые финансируют промышленное развитие, и получило широкое распространение среди консультационных учреждениях, так же поставщиками оборудования и учебными заведениями.

Система КОМФАР также массово применяется и в отечественной практике для анализа и оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, которые ориентированы, изначально, на притягивание и дальнейшее использование иностранных инвестиций. Результаты вычислений эффективности и обеспечение выходной информации в этой системе соответствуют общепринятым международным стандартам, что, в то же время, обязательно для удачного осуществления переговорных процессов с иностранными инвесторами. Также существуют и недостатки системы к которым можно отнести недостаточную приспособленность исходной информации для вычисления расчетов, отклонение от нормы в структуре исчисления затрат и данных отчетности, которые приняты на отечественных предприятиях. Недостатками являются и несоответствие налогового блока отечественным условиям налогообложения, жесткая заданность перечня исходных данных при ограниченности их количества, трудность учета инфляции, «закрытый» характер пакета.

Для применения этой системы статистические, бухгалтерские и другие данные отчетности отечественных предприятий необходимо переструктурировать, но эта процедура трудоемкая и требует специальной подготовки аналитиков.

Программный пакет ТЭО-ИНВЕСТ, базируется на методике ЮНИДО и предназначено для разработки бизнес-планов предприятий различной формы собственности. В нем запроецирована функция «подстройки» расчетных параметров под реально существующую экономическую ситуацию, а также графическое отображение данных деятельности предприятия: ликвидности, доходности, платежеспособности. Пакет создан НПП «Система» при Институте проблем управления РАН.

В основу пакета PROSPIN легли электронные таблицы, которые предназначены для образования инвестиционного проекта, а также для оценки результатов преобразования выбранных пара-

метров, организации двух или более сценариев развития проекта. Доклад, который составлен посредством этой программы, предполагает законченный вариант финансовой отчетности с учетом заданных ограничений (по числу ресурсов и срокам инвестиций) и способствует порядочно быстро провести анализ различных сценариев для обеспечения их дальнейшего использования.

Как и система КОМФАР (COMFAR), «закрытым» считается и программный пакет «PROJECT EXPERT», в связи с этим требуется постоянно адаптировать его к меняющимся условиям воплощения проекта. Его применение поможет осуществить качественная оценка проекта по 40 направлениям: по действительности его концепции, успешным конечным показателям, общественной значимости, рыночным возможностям и т.д. Ответы экспертов оцениваются по 5-балльной системе, а затем полученные оценки складываются. Оценка возможных рисков производится по 71 позиции, которые в свою очередь содержат 11 стадий проектов. Далее эксперт отбирает лишь степень риска по каждой позиции (высокая, средняя, низкая) и излагает подходящие комментарии к нему.

Пакет PROJECT EXPERT способствует решить следующие задачи:

- подготовить подробный, со всеми деталями, финансовый план и выявить необходимость в денежных средствах в будущем;
- проанализировать возможность и продуктивность привлечения денежных средств из всевозможных источников и благодаря этому подготовить детальный финансовый план;
- сформировать план воплощения инвестиционного проекта;
- выявить успешную стратегию маркетинга;
- разработать стратегию производства, которая гарантирует разумное потребление финансовых, материальных и трудовых ресурсов;
- смоделировать всевозможные сценарии развития субъекта хозяйствования, меняя значения величин, которые воздействуют на его финансовые результаты;

- укомплектовать в процессе вычислений типовые отчетные бухгалтерские документы;
- предоставить помощь в разработке бизнес-плана инвестиционного проекта, который отвечает требованиям международных стандартов (на русском и нескольких европейских языках).

Кроме того, **PROJECT EXPERT** создает финансовые отчеты, благодаря которым есть возможность увидеть полную картину состояние фирмы в любой промежуток времени. Новая информация может заноситься ежемесячно, по факту появления, и на основании ее сопоставлении с плановыми цифрами формируется отчет, который применяется в ходе управления проектом. Отбор методов и критериев оценивания инвестиционных проектов напрямую зависит от особенностей проекта, заложенных в нем инноваций, типа отрасли и ряда других факторов.

Сопоставительный анализ данных программ по признакам функциональных возможностей, качеству программной реализации, удобству интерфейса, степени «закрытости» проекта приведен табл. 1.

Таблица 1

**Классификационные признаки  
систем инвестиционного проектирования**

«Альт-Инвест»	Project Expert	«ТЭО-ИНВЕСТ»
Доступность алгоритма расчета для просмотра и изменений		
Открытый. Процесс вычислений доступен для просмотра и изменений, что дает возможность спокойно ориентироваться в методике расчета. Адаптация для определенных условий осуществляется	Закрытый. Алгоритм расчета нельзя изменять и вносить изменения пользователю. Благодаря этому гарантируется защита от методических ошибок и специальных искажений. Процесс адаптации проходит	Открытый. Методика расчета открыта для просмотра и изменений. Процесс адаптации проходит в конкретных условиях, благодаря широким настроечным возможностям, с помощью формирования

«Альт-Инвест»	Project Expert	«ТЭО-ИНВЕСТ»
<p>обеспечением организации собственных форм исходных данных и инструкций для расчетов. Наряду с этим, от пользователя потребуются конкретные знания: ориентироваться в методике расчетов и умения работы в Excel</p>	<p>в конкретных условиях, благодаря широким настроечным возможностям. Обеспечивается единство методики при анализе различных проектов всевозможными специалистами</p>	<p>собственных форм исходных данных и инструкций для расчетов. Позволяет разрабатывать и создавать новые методики и формы отчетности при анализе оригинальных проектов</p>
<b>Наличие защиты</b>		
<p>Имеется возможность установки специальной защиты расчетных формул от поправок</p>	<p>Программа имеет защиту в виде электронного ключа или пароля</p>	<p>В программе установлена защита электронным ключом или паролем. В обычном режиме работы имеется возможность защиты расчетных формул от изменений</p>
<b>Организация интерфейса пользователя</b>		
<p>Интерфейс программы выглядит как объединенная система документации. Порядок расположения листов рабочей книги продиктован логикой заполнения исходных данных и получения итоговых данных расчета</p>	<p>Интерфейс представляет собой систему последовательных окон. Благодаря этому обеспечивают более комфортные условия при вводе, проверке и изменении исходных данных. Данные вводятся в терминах коммерческих сделок и производственных операций</p>	<p>Интерфейс выглядит как объединенная систему документации. Порядок расположения разделов меню обусловлен логикой заполнения исходных данных и получения результатов вычисления.</p>

«Альт-Инвест»	Project Expert	«ТЭО-ИНВЕСТ»
<b>Специфические возможности программ</b>		
<p>Осуществляется детальный анализ кредитоспособности проекта (диагностика взаимосвязи результатов расчетов и поправок в условиях кредитования)</p>	<p>Есть специальный модуль «Инвестиционный план», который позволяет построить сетевой график проекта (календарный план) с описанием этапов работ, их взаимосвязей, характеристик формируемых активов.</p> <p>Имеется возможность автоматического подбора схемы кредитования</p>	<p>Возможен автоматический поиск подбора и улучшения схемы кредитования</p>
<b>Оформление выходного документа</b>		
<p>Итоговые данные объединяются в таблицах и диаграммах.</p> <p>Отчет формируется как на русском, так и на английском языках</p>	<p>Результаты вычислений представляются в виде текстовых блоков, таблиц и графиков. В стандартном варианте отчет имеет структуру бизнес-плана в соответствии с международными требованиями.</p> <p>Программы проведения отчетов обеспечивают компоновку и редактирование отчета по требованиям пользователя</p> <p>Отчет может быть</p>	<p>Результаты расчета формируются в виде таблиц и диаграмм.</p> <p>Используемые средства для разработки на базе макета бизнес-плана применяются в соответствии с международными требованиями.</p> <p>Возможен вариант отчета как на русском, так и на английском языках</p>



«Альт-Инвест»	Project Expert	«ТЭО-ИНВЕСТ»
	представлен на русском и нескольких европейских языках	

Для того чтобы получить достоверную и независимую оценку этих программ и найти объективное решение вопроса о выборе программы, нужно использовать метод экспертного оценивания, благодаря которому можно будет получить характерные свойства на основании мнения ряда экспертов. Такие оценки отличаются большей точностью, чем точка зрения каждого из специалистов отдельно. Такой метод пригодится, чтобы заполучить качественную оценку и осуществление сортировки нескольких программ по уровню их соответствия определенным требованиям. Как правило в качестве таких методов применяются методы сортировки, парных сравнений и непосредственного оценивания [10].

Если произошла нестандартная или критическая ситуация для моделирования и бизнес-анализа, то MS Excel может стать весьма полезным инструментом для оценки инвестиционного проекта.

В тоже время, чтобы запустить процесс моделирования, требуется выполнение следующих рекомендаций, которые позволят модернизировать данный процесс [7].

1. Моделирование предполагает использование новых готовых универсальных модулей, которые показывают одинаковые для большей части проектов процессы. В системе исходных данных при разработке модели вводится один показатель (например, налогооблагаемая база), а в блоке выходных данных автоматически выдается результат (сумма налога).
2. Заданные в финансовой модели формулы и связи необходимо корректировать в соответствии с изменениями внешних и внутренних условий и автоматически обновлять, что в свою очередь позволяет сэкономить время на образование больших блоков подобных расчетов в том случае, если в механизм расчетов вносятся поправки.

3. В финансовом моделировании не рекомендуется использовать трудные и неясные для непрофессионалов способы и методы, потому что информация будет открыта для узкого круга пользователей — она должна быть доступна для всех.
4. В моделировании разрешается использование «технических» строк, для автоматического расчета формул.

### Особенности аналитического обеспечения принятия инвестиционных решений.

Процесс создания и реализации крупного проекта, состоящий из нескольких этапов, имеет достаточно большие риски из-за постоянных преобразований внешней среды. Долгосрочные инвестиции предполагают замораживание капитала компании на несколько лет и несут за собой некоторые ограничения на этапе развития и эксплуатации. Эксперты наблюдают высокий уровень сложности инвестиционных решений, которые относятся к строительству крупных объектов, главным образом производственных объектов и энергетической инфраструктуры (например, солнечных электростанций). Данные проекты оказываются достаточно сложными и объемными, а круг заинтересованных сторон может варьироваться до десятка компаний и финансовых учреждений, в дополнении к тысячам возможных потребителей. Все решения, которые связаны с такими инвестициями, несут за собой риски и неопределенности финансовых, макроэкономических и юридических факторов, которые могут отрицательно повлиять на участников проекта [3].

Инвестиционные решения невозможно рассматриваться отдельно от деятельности предприятия в целом. Инвестиции выполняют многие внутрифирменные функции, поэтому решения должны сопоставляться с процессами, которые происходят во внешней среде. На рис. 1 схематично показана взаимосвязь инвестиционных решений с другими сторонами деятельности организации.

Согласно алгоритму принятия инвестиционных решений важно учитывать все оказывающие влияние на него факторы.

Важнейшими из них считаются [5]:

- способность выбора вариантов;
- степень риска и доходности для отдельно взятого варианта;
- тип объекта инвестирования и его стоимость;
- финансовый потенциал инвестора и владельца объекта, размер и структура уставного капитала;
- факт наличия у организации краткосрочных и долгосрочных обязательств;
- внешние рыночные и политические условия.

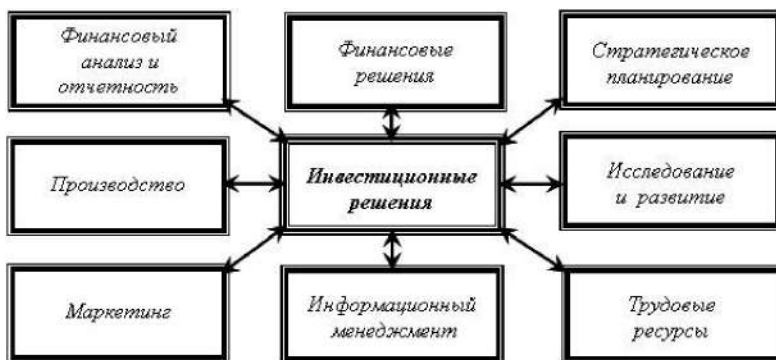


Рис. 1. Взаимосвязь инвестиционных решений с другими сторонами деятельности организации

Принятие наиболее рентабельного направления инвестирования осуществляется в несколько этапов: рассмотрения, оценки и определения возможных вариантов. Поэтому при принятии инвестиционных решений важно придерживаться следующих правил, выработанных практикой [9].

1. Правило равновесия рисков. Рискованные инвестиции следует финансировать за счет собственных средств.
2. Правило максимальной эффективности. Рационально выбирать те направления вложения, которые смогут обеспечить инвестору достижение максимальной прибыльности.
3. Вкладывать в производство или ценные бумаги есть смысл только тогда, когда есть возможность приобрести

чистую прибыль выше, чем от хранения денег в банке. Суть данной рекомендации состоит в том, что если банковский процент по депозитным вкладам превышает величину процента, получаемую от вложения средств в тот или иной инвестиционный проект, то эти инвестиционные вложения неразумны. Такого рода проекты лучше отклонять.

4. Вложить денежные средства имеет смысл лишь тогда, когда эффективность инвестиций преобладает над темпами роста инфляции. Сущность правила в том, что если прогнозируемый индекс инфляции превосходит ожидаемую доходность инвестиций, то прирост прибыли инвестора будет осуществляться более медленными темпами, чем их обесценение. Таким образом, инвестирование в данном случае нерационально.
5. Инвестирование можно делать лишь в наиболее целесообразные проекты, учитывая временную стоимость денег. Если придерживаться данного правила то, показатели рентабельности конкретного инвестиционного проекта, которые рассчитаны с использованием дисконтирования, всегда будут лучше аналогичных показателей по альтернативным проектам.
6. Эффективность активов организации после осуществления проекта должна превышать среднюю ставку банковского процента по заемным средствам. В противном случае, компания не сможет вовремя справиться с обязательствами перед банком-кредитором по проекту, что окажет негативное влияние на финансовую устойчивость, платежеспособность и перспективах дальнейшего развития компании.
7. Рассматриваемый проект обязан отвечать требованиям поведения компании на рынке товаров и услуг с точки зрения создания целесообразной, ассортиментной структуры производства, сроков окупаемости затрат, наличия финансовых источников покрытия издержек и обеспечения стабильности поступления доходов от реализации проекта [4].

Соблюдение данных правил на практике, поможет инвестору принять объективное и взвешенное решение, которое будет отвечать его стратегическим целям.

Инвестиционные решения в свою очередь являются частью важнейших направлений деятельности компаний, которые формируют основы их функционирования. Их принципы включают следующее [8].

- *Необратимость.* Однажды принятые решения влекут за собой убытки или прибыль, вдобавок у предпринимателя нет реальной возможности для быстрого изменения неправильного решения из-за долгосрочного горизонта планирования инвестиций.
- *Масштабность.* Инвестиционный проект может как привести к благополучному развитию компании, так и к ухудшению финансового положения даже до банкротства, из-за долгого замораживания важных ресурсов. Инвестиции подразумевают значительные затраты, что в свою очередь ограничивает возможность принятия альтернативных решений о выделении средств на другие проекты.
- *Риск.* Все крупные проекты связаны с высокими внешними и внутренними рисками, из-за объемности и активно меняющейся среды. Поэтому потребуются прибегнуть к услугам профессионального инвестиционного консалтинга на этапах планирования с целью снижения уровня неясности.

Таким образом, при бизнес-планировании вложений обязательно нужно следовать тем принципам, что любое инвестиционное решение должно способствовать повышению ценности организации. К весьма характерным признакам ее роста можно отнести увеличение доходов, повышение рентабельности производственно-хозяйственной деятельности, спад производственно-го и финансового риска.

### Список литературы

1. *Аньшин В.М.* Инвестиционный анализ: Учеб.-практ. пособие.— 3-е изд., испр. — М.: Дело, 2004. — 280 с.

2. *Васильев В.В., Кулько Е.И.* Иностраннные инвестиции: проблемы привлечения их в регионы // Информационные технологии в экономике и управлении. — 2020. — С. 249–251.
3. *Вострикова И.И.* О влиянии инвестиций на экономический рост // Центральный научный вестник. — 2018. — № 95(505). — С. 16–17.
4. *Иванова А.Ю.* Информационно-аналитическое обеспечение комплексной оценки финансового состояния организаций: автореферат. — Ставрополь, 2018. — 22 с.
5. *Ковалев В.В.* Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 432 с.
6. Научная электронная библиотека Elibrary [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.elibrary.ru/> (дата обращения: 10.02.2023).
7. *Попова Л.В., Маслов Б.Г., Маслова И.А.* Основные теоретические принципы построения Информационно-аналитической системы // Финансовый менеджмент. — 2020. — № 5.
8. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012. — С. 320–340.
9. *Чараева М.В.* Финансовое управление реальными инвестициями организаций: учебное пособие / М.В. Чараева. — М.: Альфа-М, 2014. — 240 с.
10. *Шимоханская, Т.В.* Совершенствование методологии учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития организации [Текст] : дис. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.12 / Татьяна Викторовна Шимоханская; Марийск. гос. техн. ун-т. — М., 2016. — 434 с.

УДК 332.1

## ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

***Трихина И.А.,***

старший преподаватель,

Институт управления, экономики и финансов,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

***Муталиева Л.Р.,***

студент 4 курса,

Институт управления, экономики и финансов,

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва

## INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE GEOPOLITICAL SITUATION

***Trikhina I.A.,***

Senior Lecturer,

Institute of Management, Economics and Finance,

V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow

E-mail: [economy.imc@gmail.com](mailto:economy.imc@gmail.com)

***Mutaliev L.R.,***

4<sup>th</sup> year student

Institute of Management, Economics and Finance

V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow

**Аннотация.** Предприятие — это очень сложная экономическая структура. Добиться по-настоящему эффективной работы организации довольно сложно, а иногда на внутренняя деятельность предприятия никак не отражается на экономической эффективности предприятия, т.к. на работу предприятия влияют не только внутренние, но и многочисленные внешние факторы. Даже хорошо выстроенное предприятие, эффективно работающее на протяжении определенного количества времени, может стать убыточным из-за определенных внешних факторов.

На данный момент это особенно видно на примере российской экономике. На нее действуют нестабильная геополитическая ситуация. Поэтому, для поддержания собственного предприятия и экономики в трудных ситуациях, каждому необходимо применять определенные меры по стабилизации и повышению экономической эффективности предприятия...

**Ключевые слова:** предприятие, влияющие факторы, экономика, производ-ство, развитие, эффективность...

**Abstract.** An enterprise is a very complex economic structure. It is quite difficult to achieve a truly effective work of an organization, and sometimes the internal activities of an enterprise do not affect the economic efficiency of an enterprise, because not only internal, but also numerous external factors influence the operation of an enterprise. Even a well-built enterprise that has been operating effectively for a certain amount of time can become unprofitable due to certain external factors. At the moment, this is especially evident in the example of the Russian economy. It is affected by the unstable geopolitical situation. Therefore, in order to maintain their own enterprise and economy in difficult situations, everyone needs to apply certain measures to stabilize and increase the economic efficiency of the enterprise...

**Key words:** enterprise, influencing factors, economics, production, development, efficiency...

Повышение экономической эффективности предприятия в условиях нестабильной геополитической обстановки является на сегодняшний день одной из самых популярных тем. Вопрос об удержании стабильной экономической эффективности предприятия и даже о ее повышении касается большинства предприятий в мире. Существует множество различных методов по повышению экономической эффективности организаций, которые мы подробно представим. Однако, для выявления определённых мер первым делом следует подробно рассмотреть основные понятия рассматриваемого вопроса, внутренние и внешние факторы.

Внутренняя среда — это внутреннее сложившиеся основы предприятия. От внутренней среды зависит способность организации преодолевать кризисы, побеждать в конкурентной борьбе, сохранять экономическую устойчивость. В случае плохой (неэффективной) внутренней среды предприятие ликвидируется от признания его банкротом [4].



По статистическим данным, банкротство предприятий в развитых странах случается в случае на 1/3 от внешних и 2/3 от внутренних факторов. Отсюда видно, что в условиях стабильной экономики основные помехи, мешающие развитию предприятия, как правило, заключены в его внутренней среде и собственной деятельности. Это зависит от содержания внутренних расхождений и противоречий по поводу целей предприятия, средств их достижения, ресурсов, методов организации деятельности и управления по достижению целей [1, с. 2].

От внешних же факторов также зависит и состояние внутренней среды, и его экономической эффективности в целом. Внешние факторы влияют на экономическую эффективность любого предприятия, независимо от ее внутреннего состояния. Так, в последние годы возросло воздействие внешних факторов, особенно международного уровня дестабилизирующей направленности. Воздействие факторов внешней среды в значительной мере делает менее устойчивой равновесие и стабильность субъектов хозяйственной деятельности, отраслей, ведет к росту зависимости от их национальных видений и экономики в целом. Также среди внешних факторов можно отметить количество конкурентов, потребители и т.д. [2].

Рассмотрим основные внешние факторы подробнее [1, с. 3]:

- действующее законодательство;
- политическая ситуация в стране;
- научно-технический прогресс;
- экономическая ситуация;
- информационное обеспечение;
- наличие поставщиков ресурсов;
- партнеры;
- количество конкурентов;
- количество потребителей;
- органы государственной и местной власти.

Предприятие может ликвидироваться от внешних факторов в случае принятия решения о запрете деятельности организации из-за невыполнения условий, установленных законодательством страны, если в предусмотренный решением суд срок не обеспечено соблюдение этих условий или не изменен вид де-

тельности; от признания судом недействительности учредительных документов предприятия и решения о его создании; по другим основаниям, предусмотренным законодательством страны и республик, входящих в ее состав; от нехватки ресурсов для производства. Все это полностью лежит в руках органов государственной власти, которые значительным образом воздействуют на функционирование и развитие предприятия; национальное законодательство является одним из главных объективных внешних факторов, который оказывает влияние на развитие предприятия [4].

Так, например, от того, какая складывается политическая ситуация в стране, зависит приток инвестиций из зарубежных стран, открытие зарубежных рынков для отечественных товаров. В стране политическая стабильность, прежде всего, определяется взаимоотношениями между государством и его гражданами и проявляется отношением государства к собственности, предпринимательству. Также влияет и котировка акций отечественных предприятий на фондовом рынке, цены на энергоносители, курс национальной валюты, уровень инфляции, процентные ставки по кредитам являются показателями, отражающими состояние национальной экономики. На развитие предприятия большое влияние оказывает фаза развития экономики в стране. Экономический подъем благотворно действует на повышение деловой активности, развитие предприятия, а спад отрицательно. А также ресурсное обеспечение, представляющее совокупность материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для деятельности предприятия. На данный момент, это одни из самых сильных факторов, влияющих на экономическую эффективность предприятия во многих странах, включая Россию и США.

На большую часть из этих внешних факторов, опять же, влияет геополитика. Геополитика — закономерности распределения и перераспределения сфер влияния (центров силы) различных государств и межгосударственных объединений. В ней учитываются особенности физического, экономического и политического состояния какой-либо страны. Геополитика, по большому счёту, контролирует межгосударственные отношения в мире. Многие решения в мировой политике являются серьезной угрозой для

бизнеса. Экономические инструменты выступают средством достижения целей в геополитике. В условиях импульсивных изменений геополитической обстановки бизнесу нужно оценивать свои возможности и место на рынке. Руководителям важно знать, какие инструменты использовать при прогнозировании политической, экономической ситуации страны и как на этом разрабатывать стратегию развития, т.е. методы повышения их экономической эффективности [3]. Здесь можно отметить, что изначально грамотное ведение предприятия, как, например, ведение строгого учета используемых и требуемых ресурсов, а также грамотное составление стратегии развития на ближайшее время, не дадут пасть предприятию.

Стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [5]. Она является стартовой и обязательной мерой повышения экономической эффективности предприятия. Для повышения показателей эффективности деятельности организации нужно разработать действенный план, приносящий результат. Он должен учитывать внутренние задачи и работу фирмы, а также все изменения внешней обстановки. Сочетая это с особенностями производственных моментов, предприятие легко найдёт дальнейший способ повышения эффективности производства. Необходим запас определённых средств на случай экстренных ситуаций, как например нестабильная геополитическая ситуация страны. Для составления такого плана и расчёта запасов необходимо учитывать следующие данные.

- Статистика предыдущих лет работы формы. Сюда относятся данные о количестве выпускаемой продукции, продажи, пополнение или сокращение штата, рентабельность, уровень колебания зарплат.
- Средние и высшие показатели оборота в нужной вам отрасли.
- Полноценное сравнение своей фирмы с конкурентами по прибыли и расходам.
- Тщательный анализ всех факторов, приводящих к упадку или финансовым потерям предприятия [5].

Как мы уже говорили, нестабильная геополитическая ситуация может сильно влиять на экономику и политику страны, а так же на взаимоотношение между странами. Так, например, испорченные отношения между странами могут довольно негативно повлиять на экономику каждой из стран. Легко не будет никому. Из-за натянутых отношений могут теряться зарубежные инвесторы, многие страны могут закрыть продажи определённых товаров для недружественных «товарищей», высокий уровень инфляции, динамика роста процентных ставок по кредиту и т.д. Это может повлиять на наличие ресурсов для производства. Многие ресурсы для производства экспортируются из других стран, где количество этих ресурсов в избытке.

В результате влияния таких факторов на экономику может возникать кризис производства. В основном, понятию кризис характеризуется как состояние, при котором сильно изменяются основные показатели чего-либо, когда существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации. В нашем случае это экономический кризис, который характеризуется резким и значительным падением производства из-за нехватки финансовых или других ресурсов.

Способность предприятия преодолевать кризисы, побеждать в конкурентной борьбе, сохранять устойчивое развитие — отличный показателем, которые во многом зависят от действия внутренней группы факторов, способности грамотно распоряжаться ресурсами и т.п.

Здесь стоит обратить внимание на правильное распределение ресурсов внутри компании. Среди них отмечаются [1, с. 7–8]:

- 1) производство — основной и довольно сложный процесс на любом предприятии. Характеризуется применяемым оборудованием, технологиями, квалификацией персонала, ведь от того насколько совершенно оборудование и применяемые технологии, зависит качество выпускаемой продукции и, следовательно, ее конкурентоспособность. Производство является основным внутренним фактором, определяющим экономическую устойчивость предприятия;

- 2) менеджмент — это ведение внешней политики, которое позволяет предприятию повысить эффективность управления, заложить основы стабильного развития бизнеса и, предусмотрев возможные негативные воздействия внешней среды, разработать меры противодействия;
- 3) финансы — возможность правильно распределять финансовые ресурсы, от чего зависит привлечение инвестиций, пополнение оборотных средств, использование полученной прибыли и в целом развитие предприятия [6];
- 4) персонал — рассматривается как один из основных видов ресурсов, без которого невозможно функционирование предприятия. От квалификации персонала, от мотивационных стимулов напрямую зависит устойчивость деятельности предприятия и его устойчивое развитие;
- 5) НИОКР — научные исследования и организация конструкторских разработок оказывают значительное воздействие на развитие предприятия, позволяют предприятию идти в ногу со временем, совершенствуя технологии, повышая конкурентоспособность.

Это основные факторы, влияющие на эффективность внутренней среды организации. Опять же, нестабильная геополитическая ситуация, характеризующиеся в основном экономическим кризисом, сильно влияет на финансовые и нефинансовые ресурсы предприятия. В этом случае необходима экономия этих самых ресурсов — снижение затрат на производство. Это наиболее лучший вариант, по сравнению с повышением цены на собственную продукцию, т.к. при кризисе происходит переоценка ресурсов не только предпринимателя, но и потребителя. Важно удержать имеющийся объём продаж и не терять потенциальных покупателей. Снижение затрат, зачастую, не отражается на качестве производства. Многие управленцы решают этот вопрос путем сокращения штата или закупкой более дешевых материалов. В этом случае, стоит обращать внимание на то, что может значительно упасть скорость производства, и организация теряет прибыль. С другой же стороны можно снижать затраты на самой продукции. Однако, тоже есть риск, т.к. любой покупатель не хочет платить такую же цену за товар более низкого ка-

чества. В таком случае будет логичным также немного снизить стоимость на этот товар, чтобы не потерять потенциальных потребителей [5].

Такой пример мы можем рассмотреть на производителе бумажной продукции International Paper, в России известных по продукции Ballet и SvetoCopy. С нынешней нестабильной геополитической ситуацией для России сильно выросла стоимость на красители и отбеливатель, которые и придают бумаге характерный белый цвет [7]. Вместе с этим была увеличена стоимость на собственную продукцию, вследствие чего у компании упали продажи, т.к покупатель не готов к резкому росту цен на ту же продукцию. После этого компания решает выпустить новый вид бумаги под названием «SvetoCopy ECO» по более низкой цене. Она отличается тем, что в ней не используется дорогой отбеливатель для бумаги, и имеет другой цвет. Здесь покупателям конечно же выгоднее брать, по сути, ту же продукцию за более низкую цену.

Или же другой пример. Продукция «Добрый» от компании CocaColaCompanу. В связи с ростом цен на красители, производитель решил снизить затраты на саму упаковку, не используя краситель для окраски всей упаковки, а лишь для самых важных ее фрагментов. Таким образом, производителю удалось сократить расходы на производство продукции и при этом не завышать цену.

Также возможно полное сокращение мало интересующей для потребителей продукции.

Однако, если в производственной сфере сократить расходы на продукции легко, то в сфере услуг все происходит немного сложнее. Там имеют значение немного другие факторы. В этом случае нужно ориентироваться на скорости оказания услуг, количестве клиентов и возможном завышении цен на услуги.

Мы рассмотрели один из способов повышения экономической эффективности предприятия при нестабильной геополитической ситуации. Здесь нам удалось сократить расходы на производство и тем самым не угодить в убыток. Следующей мерой можно отметить привлечение инвестиций и создание новой продукции.

Здесь необходимым является привлечение инвесторов и создание новой продукции, которая не будет уступать конкурентам и определенно достигнет необходимой цели. Для этого необходим четкий анализ рынка на современном этапе, выявление самого перспективного направления на производство и привлечение необходимых средств для начала производства. Для привлечения новых инвесторов необходимо им подробно описать все преимущества вложения в ваше предприятие и какие результаты они получают от вложения собственных средств. Сейчас это видно, как на Российском рынке появляется новая, собственная продукция и даже новые полноценные предприятия, которые сейчас становятся особенно востребованными.

Отсюда можно перейти к важности правильного ведения маркетинга предприятия. Реклама играет важную роль в повышение финансового оборота компании. Правильно проработанная схема привлечения клиентов способна принести большой доход при сравнительно низких затратах. В случаях нестабильной геополитической ситуации это особенно важно, когда необходимо привлекать новых клиентов, что также необходимо при производстве новой продукции.

Также, помимо поиска новых направлений производства, необходим и поиск новых путей организации и управленческих моментов. Обновление на уровне руководства поможет привнести свежие идеи и даст новые силы для реализации прибыльных проектов. Настройка персонала на новые условия и цели необходима для успешного продолжения эффективной деятельности предприятия [5].

Таким образом, мы выделили основные повышения экономической эффективности предприятия и рассмотрели их применение на примере некоторых российских компаний и их продукции в условиях нестабильной геополитической ситуации и создаваемых ею последствий. Эти методы применимы как к крупным, так и к мелким предприятиям. Мы можем выделить, что производственному предприятию необходимо искать пути экономии ресурсов и привлечения новых инвесторов и ресурсов путём ведения точного отчёта о происходящих производственных процессах, расходах, планирование финансов и анализа наиболее преимуще-

ственного направления их развития. Мелким предприятиям стоит больше ориентироваться на привлечение новых клиентов.

Предприятиям сферы услуг в этом плане немного сложнее, ведь их организация базируется на других основах. В них упор бизнеса идёт на скорость работы, опять же привлечение новых клиентов путём качественного маркетинга, и все это не обойдётся без завышения цен на услуги.

Однако, если изначально грамотно вести бизнес и иметь запас финансовых и нефинансовых ресурсов, иметь большую потребительскую базу, надёжных инвесторов, то такое предприятие сможет преодолевать кризисы, побеждать в конкурентной борьбе, сохранять устойчивое развитие и быть гибким — приспособленным к различным кризисным ситуациям.

### Список литературы

1. *Зингер О.А., Ильясова А.В.* Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий // Журнал: Современные проблемы науки и образования — 2015 г. — № 1 (часть 1).
2. *Ван Хорн Дж.К.* Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1995.
3. Влияние геополитики на экономику [Электронный источник]// rumpu.ru — эл. журнал. — 2016. — URL: <http://www.rumpu.ru/blog/item/229/> (дата обращения 17.07.2022).
4. Предприятие. Словарь финансовых терминов [Электронный источник]// URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin\\_enc/14962](https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/14962) (дата обращения 17.07.2022).
5. Повышение эффективности деятельности фирмы [Электронный источник]// MyGenetics — информационно-справочный портал. — URL: <https://mygenetics.ru/blog/produktivnost/povyshenie-effektivnosti-predpriyatiya/> (дата обращения 17.07.2022).
6. *Слоботчиков О.Н.* Проблемы подготовки кадров для инвестиционных стратегий // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2017. — № 9(88). — С. 122–125.
7. *Афанасьева Е.В., Слоботчиков О.Н., Чернышов Б.А.* Геостратегические регионы мира: методика исследования и анализ: Учебное пособие. — М: ИМЦ, 2020. — 200 с.





*Научное издание*

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
И ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И МИРЕ:  
ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ**

*Материалы IV Всероссийской научно-практической  
конференции с международным участием  
(21 февраля 2023 года)*

Компьютерная верстка и дизайн — *И.С. Надворский*

Подписано в печать 10.04.2023. Формат 60×90/16.

Гарнитура SchoolBookAC. Усл. печ. л. 15,75.

Тираж 500 экз. (1-й завод 20 экз.)

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского»  
119049, г. Москва, Ленинский проспект, д. 1/2, корп. 1  
Тел.: +7 (499) 261-11-26  
[www.imc-i.ru](http://www.imc-i.ru); [www.imc-ph.ru](http://www.imc-ph.ru)

Отпечатано ООО «ТОМИК»  
115477, г. Москва, ул. Кантемировская, д. 60, помещ. 2, этаж 3



