



**МОСКОВСКАЯ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ**

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

**ТОМ 4**



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

ТОМ 4

МОСКВА – 2022

БК 94.3  
УДК 330; 80

Научное издание  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
печатается по решению Учёного совета Академии

**Редакционная коллегия:**

*Д.А. Кремнёв* – начальник отдела мониторинга научно-исследовательских работ и организации научных мероприятий Московской международной академии, редактор-составитель.

*В.М. Хаимова* – кандидат филологических наук, доцент, редактор-корректор.

*С.В. Дмитрюк*, кандидат филологических наук – выпускающий редактор.

Сборник научных статей магистрантов Московской международной академии. – М.: ММА. Том – 4. 2022. – 374 с.

© Коллектив авторов, 2022  
© ОЧУ ВО «Московская международная академия», 2022

**Содержание / Content**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

<b>Агапцева Ж.В., Соболев Д.С.</b> Государственное регулирование сферы культуры: сущность, основные принципы и направления	11
<b>Zhanna V. Agaptseva, Dmitry S. Sobolev,</b> State Regulation Of The Sphere Of Culture: The Essence, Basic Principles And Directions	
<b>Агапцева Ж.В., Фадеева А.Н.</b> Сравнение рынка предпринимателей в России 2020-2021 и 2022 гг.	16
<b>Zhanna V. Agaptseva, Anastasia N. Fadeeva,</b> Comparison Of The Entrepreneur Market In Russia 2020-2021 And 2022	
<b>Аксенова Е.И., Ущербов А.А.</b> Организационная культура в системе управления компанией	24
<b>Elena I. Aksenova, Artem A. Ucherbov</b> Organizational Culture In The Company Management System	
<b>Артемов С.Н., Бондарцов А.А.</b> Правовое регулирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации	31
<b>Sergei N. Artemov, Andrey A. Bondartsov</b> Legal Regulation Of Entrepreneurial Activity In The Russian Federation	
<b>Артемов С.Н., Дубаделов С.И.</b> Особенности реализации государственной политики по обеспечению занятости населения в муниципальном образовании	37
<b>Sergei N. Artemov, Stanislav I. Dubadelov</b> Features Of The Implementation Of State Policy To Ensure Employment In The Municipality	
<b>Барышова Ю.Н., Байкова И.В.</b> Совершенствование организации работы по кадровому обеспечению в органах местного самоуправления	45
<b>Julia N. Baryshova, Irina V. Baykova</b> Improving The Organization Of Work On Staffing In Local Self-Government Bodies	
<b>Барышова Ю.Н., Киселева Л.В.</b> Мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности муниципального образования г.о. Подольск	49
<b>Julia N. Baryshova, Lyudmila V. Kiseleva</b> Measures To Increase The Investment Attractiveness Of The Municipal Formation Of The Podolsk City	
<b>Богданова Н.А., Карев Е.Г.</b> Планирование себестоимости продукции, работ, услуг	60
<b>Natalia A. Bogdanova, Evgeny G. Karev</b> Cost planning of products, works, services	

<b>Богданова Н.А., Конык Я.</b>	
Основные подходы к управлению оборотными активами предприятия	64
<i>Natalia A. Bogdanova, Yaroslav Konyk</i>	
<i>The Main Approaches To The Management Of Current Assets Of The Enterprise</i>	
<b>Бор В.Н., Аликин Т.В.</b>	
Эффективные методы управления мотивацией в организации	71
<i>Valeria N. Bor, Timofey V. Alikin</i>	
<i>Effective Methods Of Motivation Management In The Organisation</i>	
<b>Бор В.Н., Давыденко С.Ю.</b>	
Актуальность проблемы совершенствования системы развития и стимулирования персонала	77
<i>Valeria N. Bor, Svetlana Yu. Davydenko</i>	
<i>The Urgency Of The Problem Of Improving The System Of Development And Incentives Of Personnel</i>	
<b>Бордоусов О.В., Линкова Л.П.</b>	
Риски прогнозирования социально-экономического развития региона	81
<i>Oleg V. Bordousov, Lyudmila P. Linkova</i>	
<i>Risks Of Forecasting Socio-Economic Development Of The Region</i>	
<b>Бордоусов О.В., Рыжкова Е.В.</b>	
Эффективная система нематериальной мотивации	86
<i>Oleg V. Bordousov, Elena V. Ryzhkova</i>	
<i>An Effective System Of Non-Material Motivation</i>	
<b>Александров Е.А.</b>	
Особенности и проблемы местного самоуправления в РФ	91
<i>Irina N. Vasilyeva, Evgeny A. Alexandrov</i>	
<i>Features And Problems Of Local Self-Government In The Russian Federation</i>	
<b>Васильева И.Н., Егоров А.Н.</b>	
Разработка стратегии городского развития	95
<i>Irina N. Vasilyeva, Anton N. Egorov</i>	
<i>Development Of An Urban Development Strategy</i>	
<b>Годжаева Э.С., Черных В.Л.</b>	
Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии	101
<i>Eleonora S. Gojaeva, Vladimir L. Chernykh</i>	
<i>Financial Planning And Budgeting In The Enterprise</i>	
<b>Гостев А.Н., Крузин В.Д.</b>	
Стратегическое планирование развития муниципального образования	107
<i>Alexander N. Gostev, Vitaly D. Kruzin</i>	
<i>Strategic Planning Of The Development Of The Municipality</i>	
<b>Гостев А.Н., Уваркин Д.А.</b>	
Основные направления совершенствования процессов управления муниципальной собственностью	114
<i>Alexander N. Gostev, Denis A. Uvarkin</i>	
<i>The Main Directions Of Improving The Processes Of Municipal Property Management In The Municipality</i>	

<b>Егорова С.К., Абдирали Н.С.</b> Промышленный сектор, инвестиции и бюджет города Екатеринбург <b>Stella K. Egorova, Nargiz S. Abdiraly</b> The Industrial Sector, Investments And The Budget Of The Yekaterinburg City	120
<b>Егорова С.К., Головня К.А.</b> Анализ актуальных методов управления дебиторской задолженностью <b>Stella K. Egorova, Kirill A. Golovnya</b> Analysis Of Current Methods Of Accounts Receivable Management	129
<b>Жаркова С.Л., Ущербов А.А.</b> Роль организационной культуры в повышении эффективности работы организации <b>Svetlana L. Zharkova, Artem A. Ucshebov</b> The Role Of Organizational Culture In Improving The Efficiency Of The Organization's Employees	132
<b>Жаркова С.Л., Алексева А.А.</b> Проблемы кадровой политики современных российских предприятий <b>Svetlana L. Zharkova, Alina A. Alexeev</b> Problems Of Personnel Policy Of Modern Russian Enterprise	139
<b>Железнякова Е.А., Жамаш Б.Н.</b> Разработка и внедрение бизнес-плана инвестиционного проекта <b>Elena A. Zheleznyakova, Baglan N. Zhamash</b> Development And Implementation Of The Business Plan Of The Investment Project	145
<b>Железнякова Е.А., Симоненко В.Ф.</b> Основные механизмы повышения инвестиционной привлекательности регионов <b>Elena A. Zheleznyakova, Vitaly F. Simonenko</b> The Main Mechanisms For Increasing The Investment Attractiveness Of Regions	153
<b>Завьялова Т.В., Радишевский С.Г.</b> Особенности работы банка с просроченными и проблемными кредитами и методы управления кредитными рисками <b>Tatiana V. Zavyalova, Sergey G. Radishevsky</b> Features Of The Bank's Work With Overdue And Problem Loans And Methods Of Credit Risk Management	160
<b>Завьялова Т.В., Черных В.Л.</b> Современная система бюджетирования на предприятии подходы и проблемы применения <b>Tatiana V. Zavyalova, Vladimir L. Chernykh</b> Modern Budgeting System At The Enterprise: Approaches And Problems Of Application	166
<b>Кибук Т.Н., Султан Ж.</b> Анализ стратегических альтернатив, внешней и внутренней среды <b>Tatiana N. Kibuk, Sultan Zhasulan Berikuly</b> Analysis Of Strategic Alternatives, External And Internal Environment Of Stroygroup Company Llc	173

<b>Кожокарь И.П., Сучкова Н.А.</b> Нормативно-правовые основы участия граждан в деятельности органов местного самоуправления	183
<b>Igor P. Kozhokar, Nadezhda A. Suchkova</b> Regulatory And Legal Bases Of Citizens' Participation In The Activities Of Local Self-Government Bodies	
<b>Кожокарь И.П., Глазырин Ф.А.</b> Местное самоуправление и государственная власть в современной России	189
<b>Igor P. Kozhokar, Philip A. Glazyrin</b> Local Self-Government And State Power In Modern Russia	
<b>Лапин А.А., Александров Е.А.</b> Характеристика Москвы как города федерального значения	198
<b>Alexander A. Lapin, Evgeny A. Alexandrov</b> Moscow As A City Of Federal Significance	
<b>Лапин А.А., Комиссарова С.Д.</b> Основные направления государственной молодежной политики	202
<b>Alexander A. Lapin, Sayana D. Komissarova</b> The Main Directions Of The State Youth Policy	
<b>Мезенин В.Г., Попов П.П.</b> Формирование благоприятных условий безопасности труда персонала	210
<b>Vasily G. Mezenin, Pavel P. Popov</b> Formation Of Favorable Conditions For The Safety Of Personnel	
<b>Мурог И.А., Дубаделов С.И.</b> Структура государственного регулирования трудовой занятостью населения	215
<b>Murog I.A., Stanislav I. Dubodelov</b> The Structure Of State Regulation Of Employment Of The Population	
<b>Мурог И.А., Самарская Л.А.</b> Организационные аспекты функционирования местного самоуправления	220
<b>Murog I.A., Lyubov A. Samarskaya</b> Organizational Aspects Of The Functioning Of Local Self-Government	
<b>Нацубидзе А.С., Иванова Е.М.</b> Роль анализа финансово-хозяйственной деятельности в управлении предприятием и повышении его эффективности	225
<b>Alexander S. Natsubidze, Ekaterina M. Ivanova</b> The Role Of The Analysis Of Financial And Economic Activity In The Management Of The Enterprise And Improving Its Efficiency	
<b>Нестеров С.С., Бокова Е.Г.</b> Современное состояние социальной политики в Российской Федерации	230
<b>Sergey S. Nesterov, Ekaterina G. Bokova</b> The Current State Of Social Policy In Russian Federation	
<b>Никишина, Давыдкин</b> Система профессиональных статусов как способ стимулирования	233

<b>Olga Yu. Nikishina, Svetlana Yu. Davydenko</b> The System Of Professional Statuses As A Way To Stimulate And Develop Staff	
<b>Никишина О.Ю., Уваркин Д.А.</b> Механизмы управления объектами муниципальной собственности	236
<b>Olga Yu. Nikishina, Denis A. Uvarkin</b> Mechanisms Of Management Of Municipal Property Objects	
<b>Проценко И.А., Омурзаков Н.Р.</b> Трансформация государственного управления под влиянием информационных технологий: сущность, формы, векторы	240
<b>Igor A. Protsenko, Nurzhan R. Omurzakov</b> Transformation Of Public Administration Under The Influence Of Information Technologies: Essence, Forms, Vectors	
<b>Пузанкова Е.Н., Иванов С.В.</b> Основные этапы организации корпоративного обучения	243
<b>Elena N. Puzankova, Sergey V. Ivanov</b> The Main Stages Of The Organization Of Corporate Training	
<b>Рагозина С.А., Афанасьев В.Н.</b> Местное самоуправление как институт публичного управления в Российской Федерации	249
<b>Svetlana A. Ragozina, Vladimir N. Afanasyev</b> Local Self-government as an institution of Public Administration in the Russian Federation	
<b>Самарова З.С., Попов П.</b> Нормативно-методическое обеспечение системы охраны труда	257
<b>Zoya S. Samarova, Popov Pavel</b> Regulatory And Methodological Support Of The Organization's Labor Protection System And Responsibility For Violation Of Labor Protection Legislation	
<b>Сподах Г.Г., Аксентова Л.И.</b> Процесс формирования стратегии развития организации	265
<b>Gregory G. Spodakh, Larisa I. Aksenova</b> The Process Of Forming An Organization's Development Strategy	
<b>Сподах Г.Г., Верещагина А.Р.</b> Необходимость разработки и реализации финансовой стратегии для предприятия	272
<b>Gregory G. Spodakh, Anastasia R. Vereshchagina</b> The Need To Develop And Implement A Financial Strategy For The Company	
<b>Столяров Н.Н., Беляев С.В.</b> Региональная экологическая политика	279
<b>Nikolay N. Stolyarov, Sergey V. Belyaev</b> Regional Environmental Policy	
<b>Тагирова М.А., Захарцева И.В.</b> Особенности формирования стратегии социально- экономического развития в муниципальном образовании	283

<b>Marina A. Tagirova, Irina V. Zakhartseva</b> Features Of The Formation Of The Strategy Of Socio-Economic Development In The Municipality	
<b>Тагирова М.А., Чейкина Е.М.</b> Анализ современных подходов к мотивации и стимулированию персонала	288
<b>Marina A. Tagirova, Ekaterina M. Cheikina</b> Analysis Of Modern Approaches To Staff Motivation And Stimulation	
<b>Тебекин А.В., Захарцева И.В.</b> Сущность долгосрочного планирования и необходимость его применения в муниципальном образовании	294
<b>Tebekin A.V., Irina V. Zakhartseva</b> The Essence Of Long-Term Planning And The Need For Its Application In The Municipality	
<b>Тебекин А.В., Шевченко О.В.</b> Концепция социально-профессиональной адаптации персонала	298
<b>Tebekin A.V., Oleg V. Shevchenko</b> The Concept Of Social And Professional Adaptation Of Personnel	
<b>Терентий М.Л., Корчагин В.А.</b> Методы управления коммуникационными процессами	303
<b>Mikhail L. Terentiy, Vladimir A. Korchagin</b> Methods Of Communication Process Management	
<b>Терехова-Пушная Д.С., Седова</b> Государственная поддержка и регулирование предпринимательства	309
<b>Diana V. Terekhova-Pushnaya, Svetlana V. Sedova</b> State Support And Regulation Of Entrepreneurship	
<b>Терехова-Пушная Д.С., Семенец</b> Инвестиционная стратегия и конкурентное положение Московской области	317
<b>Diana V. Terekhova-Pushnaya, Sofia Yu. Semenets</b> Investment Strategy And Competitive Position Of The Moscow Region	
<b>Тихомирова В.А., Сосновский А.С.</b> Оценка потребности в персонале и технологии кадрового планирования	327
<b>Vera A. Tikhomirova, Andrey S. Sosnovsky</b> Assessment Of Personnel Needs And Hr Planning Technology	
<b>Цатхланова Т.Т., Иванова Е.М.</b> Пути повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций	333
<b>Tamara T. Tsathlanova, Ekaterina M. Ivanova</b> Ways To Improve The Efficiency Of Financial And Economic Activities Of Enterprises And Organizations	
<b>Чибисов О.В., Соболев Д.С.</b> Реализация проектного подхода в развитии сферы культуры	338

<b>Oleg V. Chibisov, Dmitry S. Sobolev</b> Implementation Of The Project Approach In The Development Of The Cultural Sphere	
<b>Чибисов О.В., Тронова С.В.</b> Антикризисное управление и разработка стратегии улучшения финансового состояния предприятия	342
<b>Oleg V. Chibisov, Svetlana V. Tronova</b> Anti-Crisis Management And Development Of A Strategy To Improve The Financial Condition Of The Enterprise	
<b>Чибисова Е.И., Головня К.А.</b> Управление дебиторской задолженностью предприятия	350
<b>Elena I. Chibisova, Kirill A. Golovnya</b> Management Of Accounts Receivable Of The Enterprise	
<b>Чибисова Е.И., Конык Я.</b> Управление оборотными активами предприятия	354
<b>Elena I. Chibisova, Yaroslav Kozyk</b> Management Of Current Assets Of The Enterprise	
<b>Ярошук А.В., Диденко М.В.</b> Характеристика муниципального образования г.о. Павловский Посад	360
<b>Anatoly B. Yaroshchuk, Maria V. Didenko</b> General Characteristics Of The Municipal Formation Of The City Of Pavlovsky Posad	
<b>Ярошук А.В., Петрикова Е.П.</b> Государственное и муниципальное регулирование жилищно- коммунальной сферы	367
<b>Anatoly B. Yaroshchuk, Elena P. Petrikova</b> State And Municipal Regulation Of Housing And Communal Services	

## ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ



## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ: СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ

**Агапцева Жанна Владимировна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Соболев Дмитрий Сергеевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Культура – безграничный феномен, в каждой сфере жизни имеющий свое определение и свой круг отношений. Для большинства культура тесно связана с искусством, при этом олицетворяя просвещение, науку, прогресс

*Ключевые слова:* культура, государственное регулирование

## STATE REGULATION OF THE SPHERE OF CULTURE: THE ESSENCE, BASIC PRINCIPLES AND DIRECTIONS

**Zhanna V. Agapieva,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Dmitry S. Sobolev,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Culture is a boundless phenomenon that has its own definition and its own circle of relationships in every sphere of life. For most, culture is closely connected with art, while embodying enlightenment, science, progress

*Keywords:* culture, state regulation

В российском праве не существует однозначного определения понятия «культура», более того, и в международном праве оно также отсутствует. Одним из самых универсальных определений термина «культура», носящим международный характер, является определение культуры как «совокупности ярко выраженных черт, духовных и материальных, интеллектуальных и эмоциональных, характеризующих общество или социальную группу», закрепленное в Декларации Мехико по политике в области культуры.

Можно лишь выделить общие понятия, являющиеся составной частью феномена культуры. Культурой является не только искусство, но и традиции, ценностные ориентиры, верования, а также основные права человека.

В целом любое направление деятельности человека, имеющее своей целью духовное, интеллектуальное и творческое развитие общества и личности, несет в себе начала культуры [2, 106–110].

Существует два основных направления социокультурного регулирования государством культурной жизни общества в России:

– поддержание и эффективное развитие существующих культурных институтов и учреждений, а также основных направлений творчества;

– организация и создание новых и инновационных форм культурной деятельности. Конституция Российской Федерации закрепила как самостоятельную ценность уважение к культуре и традициям народов России, право на участие в культурной жизни.

При этом его реализация возможна только при активной позиции гражданина путем обязательного участия его в культурной жизни, а также личного вклада в развитие культуры страны, поскольку «непременным элементом категорий «свободное развитие человека» и «достойная жизнь» является приобщение человека к культурным ценностям».

В обязанности государства для реализации данной задачи, поставленной Конституцией, входит обеспечение возможности граждан для такого участия [1]. Государство действует при помощи права, организуя, в частности, отношения в сфере культуры. При этом право само по себе является «памятником» человеческой мысли и культурным феноменом. «Право и культура тесно связаны между собой. Каждый из этих феноменов является одновременно и результатом, и предпосылкой другого». Таким образом, изучение сферы культуры через правовые категории и, наоборот, права через призму культуры является органичным и оправданным в полной мере. Управление в сфере культуры осуществляется, прежде всего, во исполнение государством конституционных прав граждан на участие в культурной жизни.

Перед государством стоит множество задач, таких как: сохранение культурного наследия страны, формирование единого культурного пространства, интеграция отечественной культуры в мировое сообщество. Кроме того, развитие сферы культуры в современных условиях неразрывно связано с вовлечением предпринимательских кругов в развитие сферы культуры, а также благотворительностью и меценатством [1, стр. 26–33].

Система управления сферой культуры показана на рисунке 1.

Систему организации управления в сфере культуры возглавляет Президент РФ, который определяет направления государственной культурной политики. Непосредственным органом управления в сфере культуры является Министерство культуры РФ, чья деятельность контролируется Правительством РФ.

Формы осуществления органами власти государственного управления в сфере культуры определены в законах и иных нормативных правовых актах. Законодательным актом, являющимся правовой базой сохранения и развития культуры в России, можно назвать Основы законодательства Российской Федерации о культуре [3].

Статья 4 данного нормативного правового акта перечисляет основные области его применения, например, среди них музейное, библиотечное дело, литература, музыкальное искусство и другие.

Статья 12 Основ устанавливает, что каждый человек имеет право на приобщение к культурным ценностям, на доступ к государственным библиотечным, музейным, архивным фондам, иным собраниям во всех областях культурной деятельности.

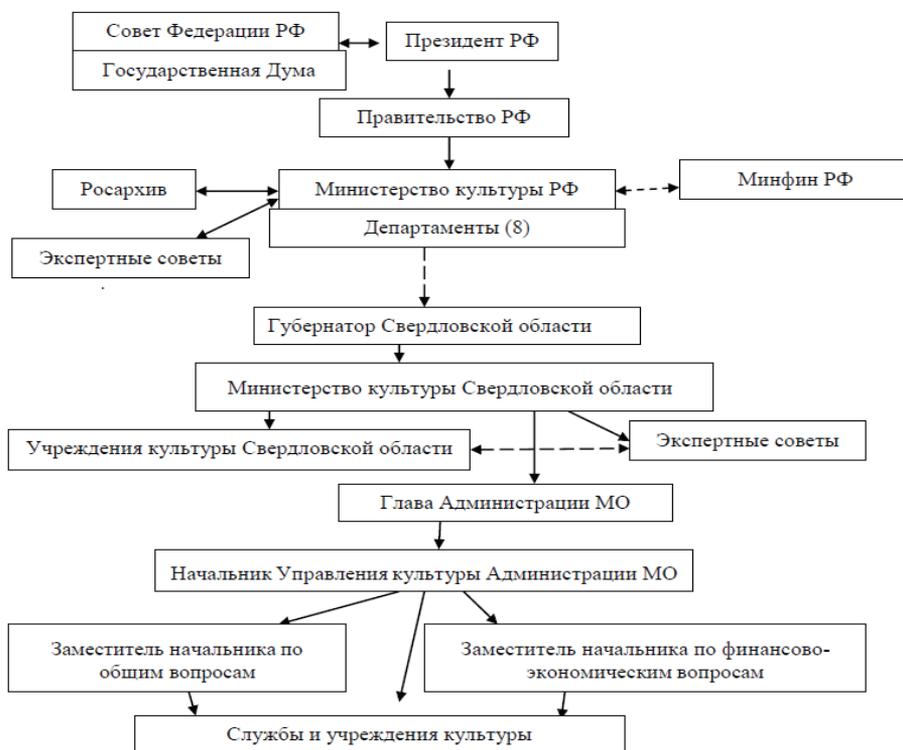


Рисунок 1 – Схема управления сферой культуры (на примере Свердловской области)

Ограничения доступности культурных ценностей по соображениям секретности или особого режима пользования устанавливаются законодательством Российской Федерации.

Кроме того, Основы законодательства Российской Федерации о культуре устанавливают обязанности государства в сфере культуры, а также называют основные функции органов государственной власти в области культуры, в том числе функцию по созданию и поддержанию музеев. В развитие данного нормативного правового акта приняты законы, регулирующие определенные направления в сфере культуры.

Иным нормативным правовым актом, регулирующим отношения в сфере культуры, является Закон РФ от 15 апреля 1993 г. № 4804-1 «О вывозе и ввозе культурных ценностей», который был принят с целью сохранения культурного наследия народов Российской Федерации, в том числе защиты культурных ценностей от незаконного вывоза, ввоза и передачи права собственности на них. Важно отметить, что данный Закон распространяет свое действие на все культурные ценности независимо от формы собственности [2].

Федеральный закон от 25 июня 2002 г. № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» также принят для реализации прав граждан на доступ к культурным ценностям, реализация которых возможна лишь через конституционную обязанность государства заботиться о сохранении исторического и культурного наследия, беречь памятники истории и культуры [2].

Названный Закон дает определение объектам культурного наследия – это «объекты недвижимого имущества (включая объекты археологического наследия) и иные объекты с исторически связанными с ними территориями, произведениями живописи, скульптуры, декоративно-прикладного искусства, объектами науки и техники и иными предметами материальной культуры, возникшие в результате исторических событий, представляющие собой ценность с точки зрения истории, археологии, архитектуры, градостроительства, искусства, науки и техники, эстетики, этнологии или антропологии, социальной культуры и являющиеся свидетельством эпох и цивилизаций, подлинными источниками информации о зарождении и развитии культуры».

Данное определение весьма необычно для современного права, поскольку в меньшей степени отражает правовую сущность объектов культурного наследия, а более – культурологическую, поскольку с правовой точки зрения представляется 12 сложным определить, что является «свидетельством эпох и цивилизаций», а также что относится к «подлинным источникам информации о зарождении и развитии культуры» [40, стр. 1046–1048].

Реализация государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013-2020 годы осуществляется в соответствии со следующими основными приоритетами (в рамках развития сферы культуры) [2]:

- укрепление единого культурного пространства на основе духовно-нравственных ценностей и исторических традиций народа России как многонациональной цивилизационной общности, сохранение единого культурного кода народа;
- сохранение культурного и духовного наследия России, самобытных традиций ее народов как всемирного достояния, национального богатства и основы единства российского общества;
- обеспечение максимальной доступности для широких слоев населения лучших образцов культуры и искусства;
- создание условий для творческой самореализации граждан, культурно-просветительской деятельности, организации внешкольного художественного образования и культурного досуга;
- продвижение в культурном пространстве нравственных ценностей и образцов, способствующих культурному и гражданскому воспитанию личности;
- обеспечение инновационного развития отраслей культуры, вывод их на лидирующие позиции в области применения современных технологий;
- усиление присутствия учреждений культуры в цифровой среде, создание необходимых условий для активизации инвестиционной деятельности в сфере культуры;
- укрепление позиций государства в сфере культуры;

- формирование государственного заказа на создание кинематографической и печатной продукции, телерадиопрограмм и интернет-ресурсов;
- развитие производства и проката произведений российской кинематографии;
- совершенствование организационных и правовых механизмов, оптимизация деятельности организаций и учреждений, развитие государственно-частного партнерства, государственное поощрение меценатства, спонсорства и благотворительности;
- повышение роли государственно-общественного партнерства в развитии сферы культуры;
- предотвращение противоправных посягательств на объекты культурного наследия;
- недопущение пересмотра взглядов на историю России, ее роль и место в мировой истории;
- дальнейшая интеграция России в мировой культурный процесс;
- укрепление имиджа страны с богатейшей традиционной и динамично развивающейся современной культурой;
- использование культурного потенциала в интересах многостороннего международного сотрудничества;
- продвижение ценностей российской культуры в гуманитарном пространстве зарубежных стран;
- раскрытие культурного потенциала регионов России и поддержка региональных инициатив в сфере культуры;
- преодоление отставания и диспропорций в культурном уровне регионов;
- создание самобытных культурных кластеров;
- укрепление материально-технической базы учреждений культуры;
- повышение социального статуса работников культуры (уровень доходов, общественное признание);
- совершенствование системы подготовки кадров и их социального обеспечения, а также российской системы художественного образования и науки.

Органы местного самоуправления создают, реорганизовывают и ликвидируют подведомственные организации культуры, определяют их структуру и полномочия, назначают их руководителей; занимаются строительством зданий и сооружений муниципальных учреждений культуры [1].

Администрации муниципальных образований обеспечивают общедоступность культуры, культурных ценностей для населения. В пределах своей компетенции органы местного самоуправления должны создавать условия для развития сети специальных учреждений и организаций – школ искусств, студий, курсов, библиотек и иных учреждений культуры, обеспечивать их доступность и безвозмездность для населения. На практике органы местного самоуправления испытывают ряд проблем при реализации полномочий в сфере культуры.

На уровне субъектов Российской Федерации государственная политика в сфере культуры реализуется в рамках соответствующих государственных программ.

Государственные программы субъектов Российской Федерации в сфере культуры конкретизируют положения и направления развития сферы культуры

с учетом специфики условий и доступных ресурсов соответствующего региона. Государственные органы, органы местного самоуправления не вмешиваются в профессионально-творческую деятельность организаций культуры, за исключением случаев, когда такая деятельность ведет к пропаганде войны, насилия и жестокости, расовой, национальной, религиозной, классовой и иной исключительности.

Таким образом, политика государства в области культуры заключается, прежде всего, в создании экономических и организационно-правовых условий развития культуры, сохранения и обеспечения эффективной деятельности ее предприятий, организаций, учреждений, подготовки и социальной защиты работников культуры, деятелей искусства, стимулирования любительских объединений и самодеятельного народного творчества. Государственные органы во взаимодействии с общественными организациями должны обеспечить развитие культуры, они несут ответственность за духовное, нравственное, эстетическое воспитание граждан.

#### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

2. Мидлер Е.А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е.А. Мидлер; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>

3. Мещерякова М.А. Структура и полномочия органов местного самоуправления: учебное пособие / М.А. Мещерякова, О.Х. Молокаева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с.

4. Жарова Е.М. Проблемы реализации национальных проектов РФ 2019–2024: федеральный и региональный аспекты / Е.М. Жарова., И.И. Мардаровская / Студенческий вестник. 2020. № 16-6 (114). С. 65-69.

## СРАВНЕНИЕ РЫНКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В РОССИИ 2020-2021 И 2022 ГГ.

**Агапцева Жанна Владимировна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Фадеева Анастасия Никитична,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** По данным Росстата, в 2020 году количество компаний малого и среднего бизнеса упало на 3,75%. На середину апреля 2021 года заметен прирост: компаний в России стало на 1,4% больше, чем в 2020 году, но на 2,4% меньше, чем в 2019 году.

Выручка малых и микропредприятий совокупно с «малыми» индивидуальными предпринимателями в 2020 году составила 69,1 трлн руб., из них на долю юрлиц пришлось 48,9 трлн руб., а на ИП – 20,2 трлн руб. Такие данные содержатся в предварительных итогах сплошного статистического наблюдения за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства, которое проводит раз в пять лет Росстат.

**Ключевые слова:** предпринимательство, статистика, санкции

## COMPARISON OF THE ENTREPRENEUR MARKET IN RUSSIA 2020-2021 AND 2022

**Zhanna V. Agapieva,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Anastasia N. Fadeeva,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** According to Rosstat, in 2020, the number of small and medium-sized businesses fell by 3.75%. By mid-April 2021, there was a noticeable increase: there were 1.4% more companies in Russia than in 2020, but 2.4% less than in 2019.

The revenue of small and microenterprises together with “small” individual entrepreneurs in 2020 amounted to 69.1 trillion rubles, of which 48.9 trillion rubles accounted for legal entities, and 20.2 trillion rubles for sole proprietors. Such data are contained in the preliminary results of a continuous statistical observation of the activities of small and medium-sized businesses, which is conducted every five years by Rosstat.

**Keywords:** entrepreneurship, statistics, sanctions

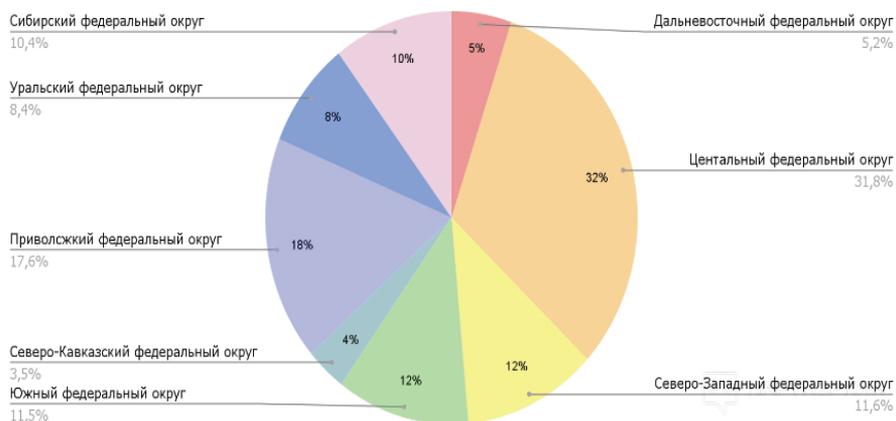
В 2022 году российской экономике придется привыкать к новым экономическим реалиям. Данный феномен связан с введением санкций, падением курса рубля и прочими экономическими проблемами, возникшими

в феврале 2022 года. В связи с этим мы провели исследование, цель которого – разобраться с последствиями в различных сферах бизнеса. Большая часть субъектов малых и средних предприятий сосредоточена в Центральном федеральном округе – 1 893 млн, практически половина из них – в Москве. Далее по численности малых и средних предприятий идет Приволжский федеральный округ – 1 050 млн субъектов, менее наполненным является Северо-Кавказский федеральный округ – 209 тыс. субъектов. Стоит отметить, что при сравнении ситуации с мартом 2021 года численность субъектов малых и средних предприятий на территории Российской Федерации увеличилась на 224 тыс. Это говорит о том, что рост произошел в тот момент, когда экономика достаточно сильно чувствовала ущерб от эпидемии на фоне заболевания Covid-19.



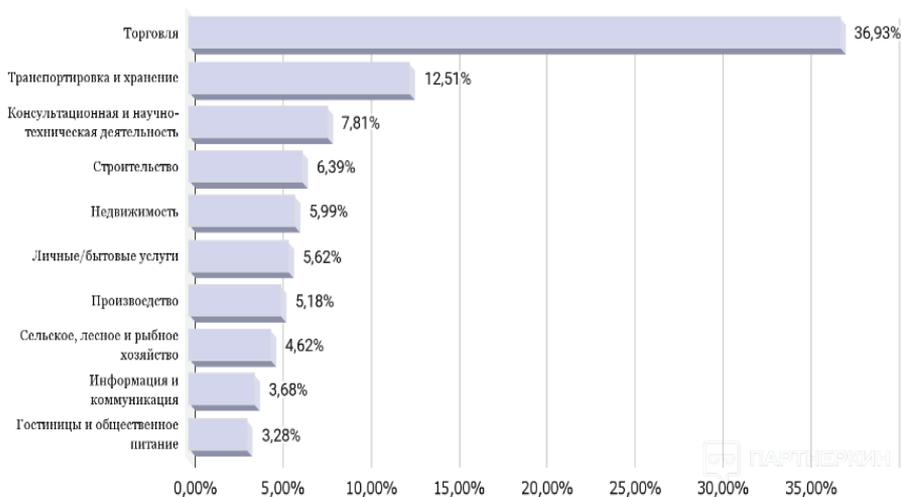
Источник: сайт Федеральной налоговой службы

Распределение малого и среднего предпринимательства по федеральным округам в процентном соотношении:



Источник: сайт Федеральной налоговой службы

Анализируя рынок предпринимательской деятельности, а именно численность предпринимателей в различных экономических отраслях на территории Российской Федерации на 2021 год, мы видим, что очевидным лидером является сфера торговли – процент численности составляет 36,9%. На втором месте находится транспортировка и хранение – 12,51%. Далее: консультационная и научно-техническая деятельность – 7,81%; строительство – 6,39%; недвижимость – 5,99%. Стоит отметить, что самой распространенной деятельностью на территории Российской Федерации является именно торговля. Это связано с тем, что, например, в 2021 году в России появилось 15 новых иностранных ритейлеров, что на 15% больше, чем в 2020-м. Большинство экспертов полагает, что популярность российского рынка вызвана тем, что у россиян присутствует лояльность к традиционному шопингу. Более того, сфера торговли не вызывает значительных трудностей при организации предпринимательской деятельности.



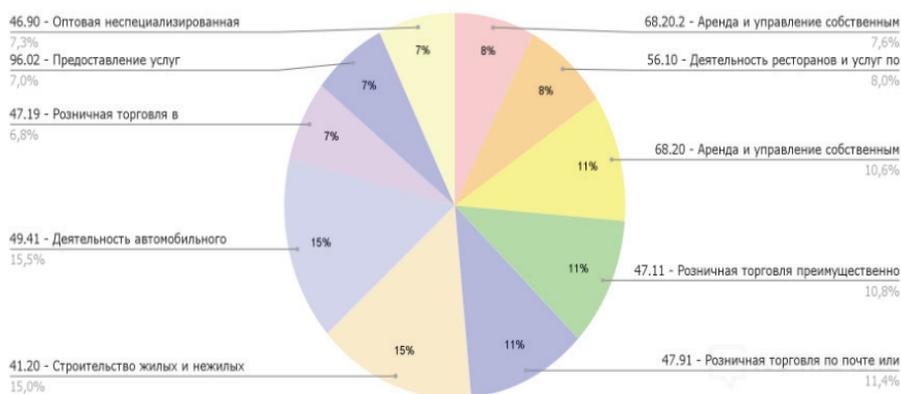
Источник: информационный портал «Statista»

Особое внимание стоит уделить численности предпринимателей на территории Российской Федерации в период с 2015 по 2021 год (в миллионах). Стоит заметить, что количество предпринимателей с 2019 по 2021 год значительно сократилось (на 457 тыс.). Относительно равный темп ухода компаний с рынка в 2020 году (около 20%) обуславливается ограничениями из-за эпидемии COVID-19. Основные причины – разногласия с арендодателями, финансовые проблемы из-за паузы в работе в период эпидемии, а также падение покупательского спроса и новые предписания Роспотребнадзора.



Источник: информационный портал «Statista»

Также стоит отметить 10 самых распространенных ОКВЭД на территории Российской Федерации. Опираясь на статистику, мы можем сделать вывод о том, что самым распространенным вариантом предпринимательства является деятельность автомобильного грузового транспорта – 15,5%. Наравне с данным видом бизнеса располагается строительство жилых и нежилых зданий – 15%. Наиболее нераспространенными являются следующие составляющие: оптовая неспециализированная торговля, предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты, розничная торговля в неспециализированных магазинах – их численность составляет 7%.



Источник: сайт Федеральной налоговой службы

Для начала стоит обратить внимание на статистику оборота малых предприятий с 2008 по 2021 г. Так, оборот малых предприятий в первом полугодии 2021 года составил 13,7 трлн руб., что на 18% больше, чем за аналогичный период прошлого года, и на 10% больше, чем в первой половине 2019 г. При этом стоит отметить, что доля малого бизнеса в совокупном обороте малых, средних и крупных предприятий составила 11,5%, что является минимумом с 2008 г. Показатели первого полугодия 2020 г. были зафиксированы на уровне 12,6%, а в 2019 г. – 13,4%. Максимальные показатели вклада малого бизнеса в суммарной выручке были зафиксированы в первом полугодии 2017 г. (показатель составил 18,2%). Общий оборот всех предприятий в первой половине 2021 г. превысил 119 трлн руб., что на 26,5 трлн (27%) больше, нежели ранее. Показатели средних и крупных предприятий составили 3,8 и 84,7% выручки соответственно, за аналогичный период 2020 г. – 3,3 и 84,1% соответственно, в 2019 г. соотношение составило 3,4 и 83,3%.

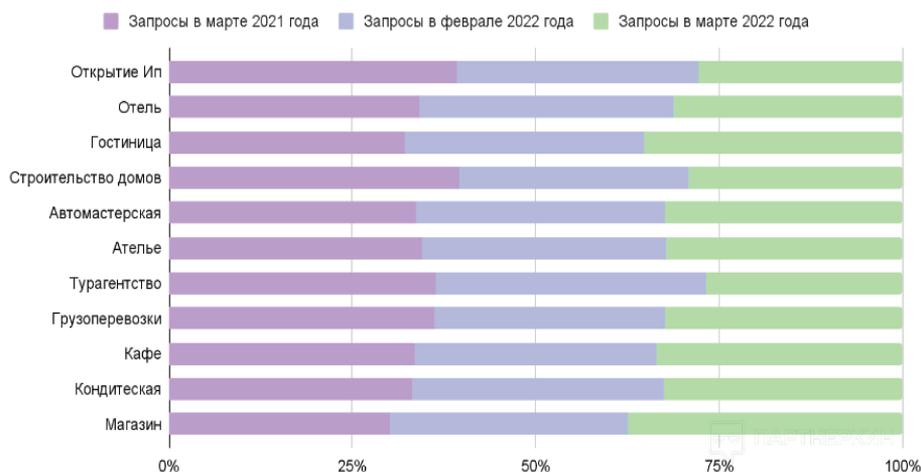


Источник: Росстат

Опираясь на статистику «Яндекс Wordstat» мы видим, что далеко не каждая отрасль потерпела снижение востребованности. Так, например, количество запросов «магазин» увеличилось на 19 млн в сравнении с 2021 годом и на 12 млн в сравнении с февралем 2022 года. Это связано с тем, что отрасли первой необходимости будут востребованы вне зависимости от ситуации, что нельзя сказать о туристических агентствах, так как численность запросов снизилась на 30 тыс. Что касается показателей по поисковым запросам «Отель» и «Гостиница», то здесь мы видим, что в первом случае количество запросов весьма снизилось, а именно на 1 371 805. В то время как по запросу «Гостиница» показатели, наоборот, увеличились. Данное явление свидетельствует о росте внутреннего туризма на

территории Российской Федерации, так как по большей части потенциальные клиенты ищут гостиницы в контексте туризма именно внутри России, а отели за ее территорией, то есть за границей.

Ключевое слово	Запросы в марте 2021 года	Запросы в феврале 2022 года	Запросы в марте 2022 года
Открытие ИП	117 645	99 214	83 529
Отель	13 079 961	13 275 188	11 903 383
Гостиница	5 084 954	5 160 248	5 570 809
Строительство домов	1 237 831	984 408	911 191
Автомастерская	45 095	45 612	43 438
Ателье	467 009	450 671	436 191
Турагентство	422 247	429 949	311 238
Грузоперевозки	873 859	756 841	780 954
Кафе	6 328 258	6 246 060	6 373 774
Кондитерская	1 095 912	1 137 799	1 081 384
Магазин	77 943 638	84 233 498	96 998 265



Источник: Яндекс Wordstat

Развитие предпринимательства в регионах России является одной из важнейших задач, которую ставит перед собой Правительство Российской Федерации. Были упрощены процедуры регистрации предприятий, уменьшено количество проверок со стороны контролирующих органов, а также появилась возможность получения грантов или льготных кредитов для развития малых предприятий.

Несмотря на активную господдержку, малое предпринимательство в нашей стране продолжает испытывать серьезные трудности. Нынешняя система государственной финансовой поддержки субъектов малого бизнеса находится на стадии переориентирования в сторону осуществления поддержки в основном за счет механизмов кредитно-финансовой поддержки.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. [М., 2021]
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. [М., 2021]
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. [М., 2021]
4. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2017. – 490 с.
5. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. –ы Ростов-на-Дону, 2016. – 299 с.
6. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 17.12.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.
7. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 18.12.2021). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

**Аксенова Елена Ивановна,**

докт. экон. н., проф., директор ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»,

**Ущербов Артем Александрович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** На индивидуальное и групповое поведение любого человека или группы людей значительное влияние оказывает культура. В широком смысле понятие «культура» можно трактовать как специфическую особенность групп людей, заключающуюся в явных или неявных эталонах поведения. Система культуры может быть рассмотрена как продукт совместной деятельности людей, с одной стороны, и как сформированные условия для осуществления будущих действий – с другой.

**Ключевые слова:** культура, совместная деятельность, компания

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM

**Elena I. Aksenova,**

Doctor of Economics, Prof. Director of GBU “NIIOZMM DZM”,

**Artem A. Uesherbov**

Master’s degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The individual and group behavior of any person or group of people is significantly influenced by culture.

In a broad sense, the concept of “culture” can be interpreted as a specific feature of groups of people, consisting in explicit or implicit standards of behavior. The system of culture can be considered as a product of joint activity of people, on the one hand, and as formed conditions for the implementation of future actions, on the other.

**Keywords:** culture, collaboration, company

Вопросом определения места организационной культуры в системе управления организацией задались в 1980 г. Роберт Уотерман и Том Питерс в процессе анализа результатов проведенного ими исследования отличительных черт успешных компаний. Вернее, задача изначально заключалась в определении связей между самыми важными компонентами, характеризующими успешные организации.

Построенная модель представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название идет от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «5»), которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (*strategy*), навыков (*skill*), общепризнанных ценностей (*shared values*), структуры (*structure*), систем (*system*), кадров (*staff*) и стиля (*style*).

Когда семь «У» хорошо соответствуют друг другу и усиливают друг друга, то организация уверенно движется вперед. Если семь «S» противоречат друг другу, то организации не хватает системности и целеустремленности. Следует, однако, отметить, что организация с хорошо согласованными семью факторами труднее поддается стратегическим изменениям.

Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности, которая приведена выше, а их взаимосвязь показана на рис. 1.



Рис. 1. Семь основных факторов, влияющих на развитие организации и их взаимосвязь

На первом этапе определяется стратегия, которая разъясняет, на чем компания должна концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

На втором этапе рассматриваются сильные стороны организации, а также те навыки, которые следует развить или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки надо развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она оказывается в состоянии заниматься развитием не более трех навыков. Эти навыки формируют новый облик компании и определяют изменения в других факторах.

На третьем этапе следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат. При этом в модели Мак-Кинси понимаются:

- под структурами – взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;
- под системами – заведенный порядок, процессы, выполнение различных видов работ;
- под кадрами – люди с определенными способностями и квалификацией;
- под стилем – личная сигнальная система руководителей и исполнителей при осуществлении действий;

- под общепризнанными ценностями – главные обстоятельства, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для успеха организации, в том числе и для увеличения масштабов производства.

Предприятия существуют для того, чтобы производить материальные блага и услуги. Это производство связано в определенную технологическую цепочку. Для приведения в действие всех звеньев этой цепочки на предприятии действует административная система или система управления, в которой весь персонал выполняет функции руководителей и подчиненных. Однако деятельность организации не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. На предприятиях, в организациях действуют люди, а это значит, что при этом они руководствуются какими-то конкретными ценностями, совершают определенные обряды и т.д. В этом смысле каждое предприятие или компания представляет собой культурное пространство. Сама же организационная культура является основой жизнедеятельности любой фирмы, тем, ради чего люди становятся членами организации; тем, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы функционирования компании они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам.

Итак, организационная культура состоит:

- во-первых, из базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения в основном связаны с видением окружающей индивида среды и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа и т.д.);

- во-вторых, из ценностей, ориентирующих индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Способность же организации создать ключевые ценности, которые объединят усилия всех ее структур, является одним из самых глубоких источников успеха деятельности фирмы. Формирование ключевых ценностей компании имеет своей главной целью создание в окружающей среде и в глазах ее сотрудников предельного образа или «имиджа фирмы».

Организационная культура фирмы включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Отклонение от этих норм сильно влияет на человека как положительно, так и отрицательно. Это связано с организацией работы на рабочем месте, системой материального и морального стимулирования, стилем руководства, системой контроля, одеждой, отношением к особенностям характера. Организационная культура основана прежде всего на культуре власти, роли, поступков и личности. Культура власти определяется профессионализмом руководства и лояльностью подчиненных. Организационная культура поступков базируется на потребностях и интересах человека и общества, на приоритете личного над общественным. Культура роли работника определяется набором служебных инструкций и положений. Все эти аспекты организационной культуры играют важную роль в успехе фирмы, при этом отношения между культурой и результатами работы организации зависят прежде всего от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной фирмой.

Организационную культуру принято подразделять на субъективную и объективную. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцовых предположений, веры и ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включается ряд элементов «символики»: герои организации, мифы, истории о компании и ее лидерах, организационные табу, обряды, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства, и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Именно это и создает различие между схожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили.

Существует множество подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Например, Ф. Харрис и Р. Моран рассматривают организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации. Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм;
- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, степень ее открытости, а также жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации);
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- ценности и нормы, что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу);
- вера во что-либо и отношение или расположение к чему-либо (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к агрессии; влияние религии и морали);
- процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или силу, процедуры информирования работников, подходы к объяснению причин);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы, его оценка и вознаграждение, продвижение по работе);
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика и т.п. подтверждает наличие множества микрокультур);

- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; дотация питания, периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или раздельно).

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры.

Используя совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их работе. Люди должны знать реальную миссию компании, это поможет им сформировать понимание их вклада в деятельность фирмы. Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения, когда работники могут как принимать участие в данных процессах, так и оставаться в стороне.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в компании. Коммуницируя и взаимодействуя, ее члены стремятся описать для себя окружающий их организационный мир. Они могут сделать для себя определенные выводы и, быть может, пойти на какие-либо нововведения, если верят, что им удастся провести важные изменения в окружающей среде.

Организационная культура является очень подвижной категорией, зависящей от многих факторов, в том числе и от развития страны, компании. Ее содержание - это ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда, вот почему культура должна быть предметом пристального внимания со стороны руководства.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру самой организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на организационную культуру сказывается в том случае, если он является сильной личностью, а фирма только создается.

Существуют следующие методы поддержания культуры в организации, при этом они сводятся не только к найму нужных и увольнению ненужных людей:

- объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать сотрудникам, что является важным и что ожидается от них.

- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. Глубина и размах подобных ситуаций могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. При этом менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя иные качества организационной культуры.

– моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других.

– критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации включает в себя и систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В том же направлении работает система статусных позиций в компании.

– критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит фирма и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в компании культуры.

– организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относят стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Итак, организационная культура играет важную роль в деятельности любой фирмы, но стать ее главной силой она сможет лишь тогда, когда будет согласована со стратегией компании.

### **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

2. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

3. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

4. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. / В. А. Абчук. – СПб.: Союз, 2007. – 463 с.

5. Аверина О. Р. Этика и культура управления: Учебное пособ./О. Р. Аверина. – Хабаровск: ДВАГС, 2007. – 194 с.

6. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства/ Н. П. Беляцкий. – Мн: Новое знание, 2006. – 250 с.

7. Бодди Д., Пайтон Р. Основы менеджмента/ Д. Бодди, Р. Пайтон/Пер. с англ. Под ред. Ю. И. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.

8. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика/ А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

## ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Артемов Сергей Николаевич,**

докт. ист. н., проф. кафедры социально-гуманитарных и естественных  
дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Бондарцов Андрей Андреевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Предпринимательская деятельность регулируется нормами различных законодательств: административного, земельного, трудового, налогового, финансового, уголовного и другими, норма которых включают в себя понятия публичного права. Предприниматели находятся под контролем государственных служб и ведомств, что свидетельствует о публично-правовом характере права.

Вполне очевидно, что комплексное правовое регулирование производится на основе законодательных решений, но подобное не способно дать точного представления о двух разных строях отношений публичных и частных, и отраслях права, которые им соответствуют.

*Ключевые слова:* предпринимательская деятельность, правовое регулирование

## LEGAL REGULATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Sergei N. Artemov,**

Doctor of history, Professor of the Department of social, humanitarian and natural  
Sciences of the Moscow International Academy

**Andrey A. Bondartsov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Entrepreneurial activity is regulated by the norms of various legislations: administrative, land, labor, tax, financial, criminal and others, the norms of which include the concepts of public law. Entrepreneurs are under the control of state services and departments, which indicates the public nature of the law.

It is quite obvious that complex legal regulation is carried out on the basis of legislative decisions, but this is not able to give an accurate idea of two different structures of public and private relations, and the branches of law that correspond to them.

*Keywords:* entrepreneurial activity, legal regulation

Правовое регулирование, базирующееся на комплексных нормативных актах, в которых прописаны нормы частного и публичного права, не способно изменить базы, реализующей традиционное разделение права на частное и публичное. Создание ограничений для частных свобод – это необходимость для государства,

что и реализуется при описании отношений в государственных комплексных нормативных актах. Но в каждом из подобных актов можно найти разделение на частноправовые и публично-правовые нормы.

В сравнении с отраслью права, которая включает в себя однородные правовые нормы, законодательная сфера имеет комплексный характер, потому что нормативные акты, которые ее формируют, состоят из норм различных правовых отраслей.

В некоторых ситуациях нормативные акты включают в себя нормы единственной правовой отрасли, в других – нормы нескольких. К примеру, в ГК РФ можно выделить огромное количество норм частного права, а УК РФ – публичного, как и в административном кодексе. В большинстве своем, в нормативных актах не прослеживается преимуществ со стороны определенных правовых отраслей. Поэтому сложно найти четкое разделение норм в отношении предпринимательской сферы.

Законодательство построено на основе существующих практических интересов, поэтому состоит из норм, которые различны по отраслевому характеру. Это необходимо для учета объективно существующих связей между различными общественными отношениями и их полного комплексного регулирования. Служебная роль принимаемых актов и само предназначение законодательно в этом и заключается.

Предназначение законодательства – правовое регулирование предпринимательской деятельности в государстве. Специфика регулирования в системе законодательства России воплощается в соответствующих статьях и главах ГК РФ, а также в конкретных нормативных актах. В обоих случаях правила, призванные регулировать предпринимательскую деятельность, соотносятся с общественными правилами частного права.

Если нормативный акт не относится к закону, то он считается подзаконным. Сейчас просматривается тенденция к уменьшению удельного веса существующих подзаконных нормативных актов и повышению влияния роли и количества принимаемых законов в регулировании разных отраслей общественной жизни, в том числе и предпринимательской. Предпринимательский статус и его возможность также ранее определялись не законодательством, а индивидуальным усмотрением органов исполнительной власти.

В действующем законодательстве требуется детальная регламентация работы органов публичной власти, четкая фиксация их полномочий и компетенций, ответственности. Но сейчас их власть ограничивается простым принципом: «можно то, что допускает закон». Если говорить о сфере предпринимательства как об отрасли частной жизни, то нужно сразу отказаться от подробного правового регулирования, от перечневых методик предоставления прав, а сразу переходить к способу признания прав предпринимателей по принципу: «можно все, за исключением того, что запрещает закон».

Конституционный статус предпринимателей, независимо от того, государственное это предпринимательство или частное, а также на территории какого субъекта осуществляется предпринимательская деятельность, должен быть

единым. Единству статуса предпринимателей служат нормы ст. 71 Конституции РФ, относящие к предметам исключительного ведения Российской Федерации те сферы, которые могут являться предметом государственного регулирования только на федеральном уровне. Это вопросы установления правовых основ единого рынка; финансовое, валютное, кредитное, таможенное регулирование, денежная эмиссия, основы ценовой политики; вопросы судостроительства, гражданского, гражданско-процессуального и арбитражно-процессуального законодательства, правового регулирования интеллектуальной собственности.

Важной составной частью права на предпринимательскую деятельность является *право предпринимателей иметь имущество в собственности, владеть, пользоваться и распоряжаться им как единолично, так и совместно с другими лицами* (ч. 2 ст. 35 Конституции РФ). Собственник может быть лишен своего имущества только по решению суда. Изъятие имущества предпринимателей по решению суда – важнейшая конституционная гарантия их имущественной независимости от государства. При этом ч. 2 ст. 46 Конституции РФ предусматривает право на обжалование решений и действий органов государственной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений и должностных лиц в судебные органы.

Гарантиями предпринимательства являются закрепленные в Конституции РФ *неимущественные права*, например право на неприкосновенность частной жизни, предусмотренное ст. 24, которое позволяет определить содержание права на предпринимательскую деятельность, поскольку в качестве элемента предполагает *право на коммерческую тайну*. Праву предпринимателей на коммерческую тайну как элемент их конституционно-правового статуса корреспондирует право каждого свободно получать информацию (ст. 29 Конституции РФ). Каждый член общества вправе претендовать на получение объективной информации о деятельности субъектов предпринимательства, с тем чтобы они с помощью недобросовестной рекламы не вводили в заблуждение потребителей, не злоупотребляли своими правами.

Предприниматели должны иметь права принимать различные решения, не противоречащие действующим законам. Локальная разработка норм должна стать областью предпринимательского самоуправления. Просматриваемая тенденция состоит в ее расширении и последующем сужении отрасли централизованного регулирования, в добавлении в нормативные акты органов власти. В федеральном законодательстве должны прописывать общие, необходимые требования к предпринимательской деятельности.

Предприниматели имеют достаточные свободы при определении содержания локальных нормативных актов, но при этом обязаны принимать во внимание императивные законодательные требования, действующей вне зависимости от их включения в локальные регламенты. Это относится, к примеру, к вопросам, соответствующим исключительной компетенции общих собраний акционерных обществ, размерам резервных фондов и уставных капиталов компаний. При создании локальных регламентов в качестве базы должны выступать уставы, нормы, которые разрабатываются методическими центрами, и рекомендательные

положения, которые являются источниками коммерческого права.

Распространено мнение, что правовое регулирование сферы предпринимательства пребывает в неудовлетворительном состоянии. Вполне понятно, что правовое регулирование здесь должно быть рассмотрено в широком смысле, как воздействие государственной власти, государственного аппарата на сферу предпринимательства. Сюда можно отнести подзаконное и законодательное регулирование, правоприменительную сферу, формирование деловой практики и стандартов делового оборота.

По множеству внешних признаков можно понять, что состояние этой области деятельности далеко от идеального. Сравнительно малую правовую ценность имеют множество важных понятий: недопустимость злоупотребления правом при ведении хозяйственной деятельности, добросовестность поведения участников правовых и гражданских отношений, устойчивость условий подписанных договоров, признание существования конкурентной среды в качестве основной движущей силы экономического развития, деловая репутация, положительный имидж организации, защита авторского права и т. д.

Правовая регламентация сферы предпринимательства сегодня стала чрезмерной, в результате чего сдерживается необходимое положительное экономическое развитие. Кроме того, увеличение количества нормативных актов и регламентов приводит к тому, что предприниматели не успевают с ними знакомиться, изучать.

Огромное число нормативных актов – это то, что не соответствует здравому смыслу, существующей юридической логике. Это хорошо заметно по области административного законодательства: увеличиваются составы правонарушений, степень и количество санкций, возрастают штрафы, а их размер не соответствует уровню общественной опасности совершенных неправомерных действий.

Утрачивается логика административного процесса, давно потеряно понятие «процессуальной экономии», когда приоритетными считались простые и эффективные решения. К примеру, вполне нормально сейчас привлечь к ответственности одновременно несколько субъектов (физических лиц, юридических лиц, должностных лиц и т. д.), а после выдать разным ведомствам предписаний об устранении обнаруженных нарушений.

Ведомства и контролирующие госслужбы давно отказались от применения профилактических мер, порицая за незначительные правонарушения. Попытки по введению послаблений в отношении участников сферы малого и среднего бизнеса полностью провалились. Законодательные нормы об административных правонарушениях, связанные с заменой штрафа предупреждением в отношении представителей малого и среднего бизнеса, практически не работают.

Подобная правовая норма, применяемая в отношении представителей малого и среднего бизнеса, лишает их возможность получить предупреждение вместо штрафа, потому что оценивать «отсутствие причинения вреда или создания угрозы причинения вреда» будет представитель госаппарата.

Особенно характерно подобное при реализации норм при ведении лицензионной деятельности, гос. регистрации, отчетности, соблюдении

требований «безопасности» различного рода, экологии и т. д., когда любые, даже самые формальные и малозначительные нарушения обязательно будут рассмотрены чиновниками в качестве прямой угрозы нанесения вреда или факторов ее возникновения.

Четко прослеживается неоправданная тенденция, по которой на предпринимательскую сферу перекадываются задачи и функции, которые обычные выполняет госаппарат. К примеру, это касается вопросов обеспечения транспортной безопасности, где необходим профессиональный подход, наличие спецтехники, присутствие на объектах силовых полномочий и структур.

На фоне постоянно нарастающего административного давления, рост административных санкций никак не соотносится к работающей, вполне нормальной и логичной гражданско-правовой ответственности в сфере предпринимательской деятельности (возмещение убытков, восстановление прав, выплата компенсаций за нанесенный вред и т. д.).

Прослеживается и еще одна проблема в этой законодательной сфере – чрезмерная динамика, подвижность законодательства (подобное характерно для земельного, налогового, административного, финансово, кредитного, регистрационного, лицензирующего законодательства и других). Представители бизнеса просто не успевают освоиться в изменяемой правовой среде, потому что она изменяется крайне часто, поэтому предприниматели не способны выработать и начать реализацию легальных механизмов ведения деятельности, что приводит к тому, что им приходится мириться с обнаруженными властями нарушениями. В подобных условиях создание обстановки нетерпимости к криминальным проявлениям и проявлениям коррупции видится практически невозможной.

Пришло время полностью изменить подходы к законотворчеству. Сегодня нужно уделять основное внимание анализу существующей нормативной базы, отслеживанию ее эффективности, систематизации законодательства.

Подобное должно относиться ко всем правовым отраслям. Нужно полностью исключить дублирующие, устаревшие, ненужные нормы (в особенности те, которые содержат санкции). Давно возникла необходимость в проведении кодификации законодательства и одновременном реальном ограничении ведомственного правотворчества.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
3. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2018. – 307 с.

4. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2019. – 490 с.

Колесников, В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2019. – 299 с.

5. Кутафин О.А., Фадеев, В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. – М.: Проспект, 2020. – 355 с.

6. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 320 с.

7. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2019. – 314 с.

8. Кокшарова Е. С., Ковбасюк Ю. Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. – 2021. – №11. – С. 225–227.

9. Научная электронная библиотека – <https://monographies.ru>.

10. Единый государственный информационный портал [Электронный ресурс]. URL: [http:// gosuslugi.ru](http://gosuslugi.ru)

11. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. URL: <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

12. Официальный сайт журнала «Вопросы экономики» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vopreco.ru/>

13. О совершенствовании системы госуправления. URL: <http://sv.stavregion.ru/govdep/govsk/gov/referentura/analitika-po-krayu/o-sovershenstvovanii-sistemy-gosupravleniya/>

## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**Артемов Сергей Николаевич,**

докт. ист. н., профессор кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Дубаделов Станислав Игоревич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Государственное регулирование трудовой занятости РФ осуществляется с помощью мер социальной, финансово-кредитной, налоговой и инвестиционной политики. Они направлены на рациональное размещение производственных сил в стране, повышение мобильности трудовых ресурсов, поощрение гибких режимов труда, создание новых технологий и других мер, способствующих сохранению и развитию системы рабочих мест.

*Ключевые слова:* государственное регулирование трудовой занятости

## FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY TO ENSURE EMPLOYMENT IN THE MUNICIPALITY

**Sergei N. Artemov,**

Doctor of history, Professor of the Department of social, humanitarian and natural  
Sciences of the Moscow International Academy

**Stanislav I. Dubadelov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The structure of state regulation of employment of the population The article examines the structure of state regulation of employment in the Russian Federation. State regulation of the employment of the population is subordinated to the strategic task – providing the entire able-bodied population not only with any job, but also with the opportunity to develop and realize their potential, receiving remuneration for their work. Being an organic part of the strategy, state assistance to the unemployed determines its main direction.

*Keywords:* state regulation of employment

Основными инструментами развития государственной политики занятости является активная политика занятости и пассивная политика занятости.

Пассивная политика – это меры, направленные на сглаживание негативных последствий безработицы.

К мерам пассивной политики занятости относится поддержание доходов, компенсационные выплаты, временная частичная компенсация работников, находящихся в вынужденных отпусках, работающих не полный рабочий день по не зависящим от них причинам, снижение пенсионного возраста и распределение

существующих рабочих мест между большим количеством работников с сокращением рабочего времени.

Действия пассивной политики занятости ограничиваются безработными.

Активная политика занятости – это совокупность правовых, организационных и экономических мер проводимых государством с целью снижения уровня безработицы.

Активная политика занятости носит упреждающий характер, направленный на недопущение негативных явлений, либо их ликвидацию и уменьшение размеров.

Действия активной политики распространяется на экономически активное население.

Основными формами активной политики занятости являются:

- стимулирование создания новых рабочих мест;
- организация общественных работ;
- использование гибких форм занятости (неполный рабочий день, рабочая неделя);
- развитие нестандартных форм занятости (надомничество, совместительство);
- содействие развитию малого бизнеса и самозанятости.

К принципам активной политики занятости относится защита рынка труда, гарантия занятости, гарантия сохранения рабочего места, гарантия доходов, гарантия воспроизводства рабочей силы и гарантия прав представителей трудящихся [20 стр. 52].

Средствами активной политики занятости являются:

- информирование о состоянии рынка труда
- содействие в трудоустройстве
- профессиональное консультирование и обучение безработных
- организация занятости подростков
- организация общественных работ
- временная или субсидированная занятость
- квотирование
- поддержка рабочих мест
- поддержка самозанятости населения
- территориальное перераспределение рабочей силы

Рассмотрим отдельные направления активной политики государственного регулирования занятости.

Существуют законодательные инструменты государственного регулирования занятостью.

Их использование может создать условия для уменьшения предложений труда.

К примеру, понижение пенсионного возраста дает возможность преждевременно выйти на пенсию.

Другими словами, преждевременная пенсия может сократить число соискателей вакантных мест тем самым освободить дополнительные рабочие места на рынке труда для людей, которые находятся в поиске работы.

Законодательные акты государства могут регулировать трудоустройство некоторых групп населения. Таким образом разрешить проблему занятости

среди, например, молодежи, способствует разработка соответствующих правовых норм и программ. Их реализацию, можно проводить методом экономического стимулирования. Для предприятий, на которых заняты молодые сотрудники, предоставляют определенные налоговые льготы.

Проведение организационных мер служит для снижения и ликвидации разных институциональных барьеров, которые мешают территориальной, отраслевой или квалификационной мобильности трудовых ресурсов. С целью этого нужно создать мобильную и действенную систему для рассмотрения и управления структурой спроса и предложения на труд на местном и региональном уровне рынка, а также без остановки развивать деятельность бирж труда. По причине требований рыночной конъюнктуры средства квалифицированного образования нуждается в получении более высокого уровня развития.

Комплекс экономических мер также является не маловажным направлением в активной политике занятости, которую проводит государство. С помощью таких мер производится политика полной занятости с помощью предоставлением льгот и дотаций работодателям, регулированием процентных ставок и размера подоходного налога, кредитованием и субсидированием.

Действия государства в регулировании занятости носят многоплановый характер. Выделяют две основные формы управления рынком труда: прямое и косвенное.

Прямое воздействие государства в основном состоит в функции регулирования и корректирования. Прямые методы рассматривают регулирование найма работника и использование трудовых ресурсов на уровне закона.

Прежде всего, прямое регулирование рынка занятости влияет на предложение труда.

В концепции проведения прямых методов лежат ограничения государственного вмешательства в экономику.

Косвенные методы в отличие от прямых, изменяют условия хозяйствования в след стимуляции или сдерживания развития экономических процессов, чем затрагивают проблемы спроса на труд. Косвенное воздействие содержит элементы монетарной, амортизационной и фискальной политики.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает наиболее эффективный метод регулирования занятости, которым является слияние механизмов государственного регулирования рынка труда и саморегулирования (рисунок 1).

Таким образом, в системе регулирования государственной политики занятости выделяют следующие меры:

- административные (воздействуют через нормативно-правовые акты, которые регулируют трудовые отношения, начиная с прав на труд и заканчивая нормативами и стандартами);

- экономические (воздействуют через доход и стимулируют экономические интересы субъектов хозяйства, где среди инструментов выделяют в качестве эффективных налогообложение, льготное кредитование, механизмы тарифной политики и бюджетной политики, которые нацелены на сохранение рабочих мест, профессиональное обучение и поддержку отрасли инноваций);



Рисунок 1 – Направления регулирования занятости населения

– организационные (создание центров занятости, информирование рынка труда, предоставление юридических услуг в сфере труда, профориентация для молодежи и т.д.)

Наиболее действенным методом является программно-целевой, который способен действовать комплексно. В регулировании занятости могут быть задействованы следующие программы:

- специальные программы, обеспечивающие экономический рост и рост занятости;
- программы, которые нацелены на обеспечение доступности дополнительного профессионального обучения или переобучения;
- программы по содействию в развитии малого предпринимательства.

Можно выделить следующие основные программы государственного регулирования рынка труда:

- программа по стимулированию роста занятости и увеличению числа рабочих мест в государственном секторе;
- программы, направленные на подготовку и переподготовку рабочей силы, программы содействия найму рабочей силы;
- правительство принимает программы по социальному страхованию безработицы, т. е. выделяет средства на пособия по безработице [2 стр.57].

Для выявления особенностей регулирования политики занятости рассмотрим полномочия органов власти различных уровней (рисунок 2).

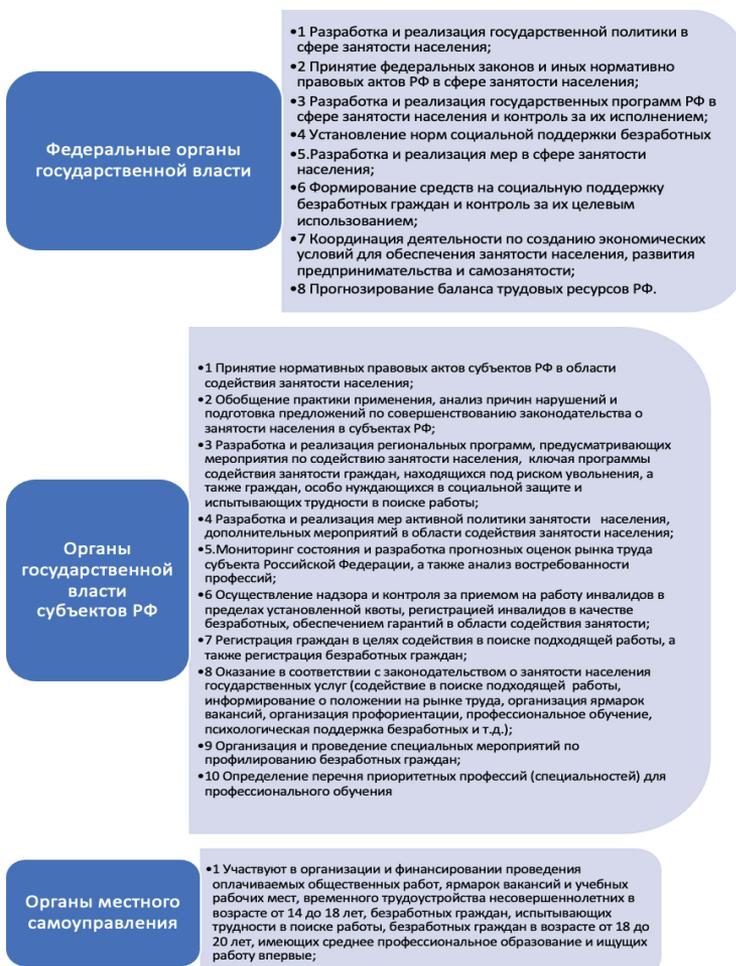


Рисунок 2 – Полномочия органов власти на разных уровнях

Особенность муниципального регулирования политики занятости в том, что основное правовое регулирование этих вопросов относится к сфере федерального регионального законодательства и реализуется через территориальные структуры федеральной службы занятости. Большая часть трудоспособного населения, проживающего на территории муниципального образования, работает на предприятиях и организациях немуниципальной формы собственности.

Влияние органов местного самоуправления на рынок труда ограничено по отношению между работниками и работодателями. Например, когда гражданин постоянно проживает на территории одного поселения, а работает на территории другого, так называемая маятниковая трудовая миграция.

Функции трудоустройства незанятого населения и выплаты пособий безработным являются преимуществом государства. Однако органы местного самоуправления имеют определенные возможности и рычаги влияния на процессы занятости и трудовых отношений на своих территориях, и на их основе может быть сформирована муниципальная политика в данной сфере.

На муниципальном уровне политика занятости включает финансовое, налоговое и иное стимулирование поведения на рынке труда предприятий, организаций, индивидуальных предпринимателей и домохозяйств. На данном уровне ведется вся практическая работа, которую предусматривают мероприятия занятости: трудоустройство, обучение, выплата пособий и т.д.

Большинство органов муниципальной власти осуществляют разработку и реализацию программ по содействию занятости населения, поддержки молодежного предпринимательства и малого бизнеса, а также сотрудничают с частными посредническими фирмами и биржами труда.

Основными формами реализации в сфере занятости населения на муниципальном уровне являются: ярмарки вакансий, квотирование рабочих мест, организация общественных работ, программы по содействию занятости населения.

Ярмарка вакансий – это мероприятия, которые организуются службой занятости, их целью является содействие в трудоустройстве через прямой контакт с работодателем.

Ярмарки вакансий хорошо зарекомендовали себя формой содействия занятости населения. С их помощью можно решить три основные задачи:

-ознакомиться с перечнем вакансий, получить консультацию по вопросам трудового законодательства, подобрать, если необходимо, учебное учреждение для профессиональной переподготовки.

В ярмарках вакансий участвуют ведущие предприятия и организации, действующие на территории муниципального образования или находящиеся поблизости, учебные центры по профессиональной переподготовке взрослого населения; юридические службы и консультации; представителей территориальных органов службы занятости.

Квотирование рабочих мест – это определение минимального количества рабочих мест (в процентах к среднесписочной численности работников) для лиц, испытывающих трудности в поиске работы, которых работодатель обязан

трудоустроить в данной организации, включая количество рабочих мест, на которых уже работают граждане указанных категорий. Квотирование рабочих мест производится в целях обеспечения дополнительных гарантий занятости граждан. В соответствии со статьей 16 Трудового кодекса, определяющей основания возникновения трудовых отношений, трудовые отношения могут возникать в результате направления на работу уполномоченными законом органами работников в счет установленной квоты.

В соответствии с законом О занятости населения в РФ, государство обеспечивает дополнительные гарантии гражданам, испытывающим трудности в поиске работы, путем разработки и реализации программ содействия занятости, создания дополнительных рабочих мест и специализированных организаций (включая организации для труда инвалидов), установления квоты для приема на работу инвалидов, а также путем организации обучения по специальным программам и другими мерами.

Квота для приема на работу инвалидов устанавливается в соответствии с Федеральным законом «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».

Организация общественных работ – общедоступные виды трудовой деятельности, как правило, не требующие предварительной профессиональной подготовки работников, имеющие социально полезную направленность и организуемые для обеспечения временной занятости граждан, ищущих работу.

Общественные работы направляются на удовлетворение потребностей территорий и организаций в выполнении временных или сезонных работ, а так же работ по выполнению федеральных целевых и региональных программ социально - экономического развития, исходя из необходимости и целесообразности организации таких работ. Они могут проводиться для выполнения работ, которым не нужна квалификация.

Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления по предложению и при участии органов службы занятости ежегодно принимают решения об организации общественных работ, определяют их виды и объемы, исходя при этом из необходимости развития социальной инфраструктуры конкретных территорий с учетом количества и состава незанятого населения, проводят работу по информированию незанятого населения о порядке организации общественных работ и условиях участия в этих работах.

Программы содействия занятости населения разрабатываются соответствующими органами государственной службы занятости с привлечением при необходимости других структур на основе анализа и прогноза рынка труда. В переходный период такие программы, как правило, носят краткосрочный характер.

Основной целью государственной программы по содействию занятости населения является создание правовых, экономических и институциональных условий, способствующих эффективному развитию рынка труда. Реализация государственной программы направлена на решение следующих приоритетных задач:

- профилактика безработицы и повышение эффективности занятости населения;
- обеспечение сбалансированности рынка труда и повышение качества рабочей силы;
- обеспечение государственных гарантий в области занятости населения;
- содействие занятости граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;
- снижение напряженности на рынке труда в моногородах и поддержка эффективной занятости населения.

Таким образом, основными действиями государственной политики занятости являются: программы по стимулированию роста занятости и увеличению числа рабочих мест в государственном секторе; программы, направленные на подготовку и переподготовку рабочей силы; программы содействия найму рабочей силы; программы по социальному страхованию безработицы, т. е. выделяет средства на пособия по безработице.

Основные формы региональной политики в сфере занятости населения являются ярмарки вакансий, квотирование рабочих мест, организация общественных работ, программы содействия занятости населения.

#### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

2. Мидлер Е.А. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин; отв. ред. Е.А. Мидлер; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>

3. Золин И.Е. Социальные факторы регулирования российского рынка труда[Текст] // ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского». – Нижний Новгород – 2021. – 300 с.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО КАДРОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

**Барышова Юлия Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Байкова Ирина Викторовна,**

студентка магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Статья посвящена актуальной в настоящее время теме совершенствования кадрового резерва. В работе акцентируется внимание на проблемы, которые связаны с темой кадрового резерва и способов его совершенствования. Проблемы, связанные с кадровым резервом муниципального управления, рассматриваются с точки зрения выявления особенностей реализации мероприятий по совершенствованию кадрового резерва, а также анализ эффективности таковых.

*Ключевые слова:* кадровый резерв, муниципальное управления

## IMPROVING THE ORGANIZATION OF WORK ON STAFFING IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

**Julia N. Baryshova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Irina V. Baykova**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article is devoted to the current topic of improving the personnel reserve. The paper focuses on the problems that are related to the topic of the personnel reserve and ways to improve it. The problems associated with the personnel reserve of municipal administration are considered from the point of view of identifying the features of the implementation of measures to improve the personnel reserve, as well as analyzing the effectiveness of such.

*Keywords:* personnel reserve, municipal administration

Актуальность настоящего исследования заключается в том, в условиях антикризисного управления все острее осознается необходимость эффективного обеспечения кадрами местных органов самоуправления. Одна из основных форм кадрового обеспечения является формирование кадрового резерва муниципальных служащих.

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научных разработок, рассматривающих различные аспекты в понимании кадровой политики, основ муниципального управления и кадрового менеджмента.

Вопросы теории и практики кадровой политики получили развитие в работах таких отечественных авторов, как Иванов В. В., Горный М.Б., Гимазова Ю. В. и др.

Научная новизна проведенного исследования заключается в том, что полученные выводы и результаты могут быть применены в работе муниципальных образований и использованы для повышения эффективности работы с кадрами.

В современный период деятельности государственных и муниципальных органов управления является актуальным формирование современной кадровой политики. Кадровая политика ориентирована на обеспечение муниципального управления специалистами высокой квалификации. Сегодня лозунг «Кадры решают все» является необходимой реальностью. Наличие профессиональной компетентности, ответственности, организованности, масштабности позволяют государственным и муниципальным служащим принимать адекватные решения и способствовать повышению качества жизни населения.

Кадровое обеспечение является одним из основных направлений кадровой политики местных органов управления. Обеспеченность кадрами на всех уровнях управления осуществляется в соответствии с Законом РФ «О муниципальной службе в Российской Федерации». В данном законе определен правовой статус муниципального служащего: права, обязанности, ограничения, требования к служебному поведению.

Применяемые методы кадрового обеспечения в муниципальном управлении сдерживают решения многих вопросов, которые создают следующие проблемы: неэффективная система продвижения кадров из числа молодых специалистов; назначение на должности муниципальной службы осуществляется без проведения конкурсных процедур по решению глав местных органов управления; формирование резерва кадров носит формальный характер; отсутствие правового акта о возложении персональной ответственности за состояние антикоррупционной работы.

Для решения данных проблем видится необходимость в проведении мероприятий по повышению эффективности и совершенствованию кадрового резерва.

Социальная эффективность мероприятий состоит в следующем: политика ценности кадров; профессиональная компетентность (знание законодательных, нормативных правовых актов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами); качество управленческого труда; оперативность и качество выполнения управленческих решений; полнота и своевременность работы по обращениям с избирателями; отсутствие текучести кадров; повышение удовлетворенности качеством труда.

Как показывает анализ, в практике формирования резерва кадров на муниципальные должности администрации города имеются нерешенные проблемы. К ним можно отнести следующие: формирование резерва носит формальный характер; не всегда соблюдается списочный состав для занятости управленческого персонала в период отсутствия на работе; неэффективная система продвижения кадров из числа молодых специалистов; низкий охват

лиц, назначенных на муниципальные должности из кадрового резерва; не разработаны квалификационные требования к кандидатам для замещения разных групп должностей; в администрации города отсутствует практика проведения конкурса на включение в кадровый резерв; лицам, включенным в кадровый резерв, не предоставляются возможности для проявления лидерских качеств и организаторских способностей.

Решение указанных проблем требует разработки организационных и методических мероприятий по совершенствованию системы формирования кадрового резерва на должности муниципальной службы администрации города. Формирование резерва на муниципальные должности является приоритетной задачей кадровой политики администрации города. Эти задачи продиктованы требованием времени, когда идет процесс обновления высшего управленческого корпуса муниципальных органов власти. Причем, ставка делается на молодых, перспективных, инициативных и творческих управленцев. Поэтому, кадровый резерв должен иметь реальный характер, а не формально разработанный документ.

Резерв кадров – это специально сформированная группа работников, соответствующая разработанным требованиям, предъявляемым к муниципальным служащим определенной группы по реестру, прошедших аттестационный отбор и специальную управленческую подготовку.

Разработанный нами алгоритм формирования кадрового резерва состоит из следующих элементов:

- 1) исходные данные для формирования резерва;
- 2) принципы работы с резервом на муниципальные должности администрации города;
- 3) методы подбора кандидатов в резерв кадров;
- 4) система работы с резервом.

Стоит отметить, что изучение качеств кандидатов, состоящих в резерве кадров, преследует цель выявить сильные и слабые стороны, степень подготовленности к замещению муниципальных должностей, на которые они включены в резерв, а также определить необходимый объем подготовки.

Таким образом, разработка мероприятий по формированию кадрового резерва администрации города обеспечит эффективным персоналом, раскроет их внутренние резервы и выявит творческих молодых людей для выполнения социально-экономических задач города

### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 2007 г., №10, ст. 1152
2. Андреева И.А. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник / под общ. ред. Д. В. Пожарского; И. А. Андреева [и др.]. – Москва: Академия управления МВД России, 2020. – 404 с.
3. Биктяков К.С. «Управление персоналом» Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, № 4 (94), 2017, С. 93-97.

4. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 494 с.

5. Гимазова Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата /Ю.В. Гимазова, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н. А. Омельченко. М.: Издательство Юрайт, 2017. 453 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://biblio-online.ru./book/54C281C8-693D-401A-88A5-06BAOC70201B> (дата обращения: 12.09.2022).

6. Горный М.Б. Муниципальная политика и местное самоуправление в России: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. Б. Горный. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 361 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://biblio-online.ru./book//E26434B5-3C73-446D-97C2-806A037E1090> (дата обращения: 14.09.2022).

7. Иванов В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий: учебник /В.В. Иванов. М.: ИНФРА-М, 2017. 382 с.

8. Писарева Л.В. Проблемы кадровой политики на государственной службе Наука и образование сегодня, № 12 (23), 2017, С. 48–50.

## МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г.О. ПОДОЛЬСК

**Барышова Юлия Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Киселева Людмила Васильевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Инвестиционная привлекательность региона отображает степень экономического, политического, социального, правового и финансового развития района инвестирования. Привлекательность определяет поток направления инвестиций, движение интеллектуальных ресурсов, уровень инфляции, другие экономические факторы, которые не менее важны при формировании инвестиционной привлекательности.

*Ключевые слова:* инвестиционная привлекательность

## MEASURES TO INCREASE THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE MUNICIPAL FORMATION OF THE CITY OF PODOLSK

**Julia N. Baryshova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Lyudmila V. Kiseleva,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The investment attractiveness of the region reflects the degree of economic, political, social, legal and financial development of the investment area. Attractiveness determines the flow of investment direction, the movement of intellectual resources, the level of inflation, and other economic factors that are no less important in the formation of investment attractiveness.

*Keywords:* investment attractiveness

Инвестиционная привлекательность региона отображает степень экономического, политического, социального, правового и финансового развития района инвестирования. Привлекательность определяет поток направления инвестиций, движение интеллектуальных ресурсов, уровень инфляции, другие экономические факторы, которые не менее важны при формировании инвестиционной привлекательности. В условиях экономической глобализации и углубления ее процессов, изменяется суть конкурентных процессов и конфигурация конкурентных преимуществ. Конкуренция и субъекты конкуренции расширяются, например, от предприятия – к регионам, а вот конкурентные

преимущества в подобных условиях все более локальные (от регионов – к хозяйственным субъектам).

Основным критерием повышения конкурентоспособности регионов является создание благоприятной инвестиционной среды. Исходя из этого, самым сложным и ответственным звеном в системе управления инвестиционной деятельности в регионе является совершенствование механизма управления инвестиционной привлекательностью.

Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе задает минимальные, базовые требования. В связи с этим в регионах на основе его положений формируется инвестиционный меморандум, который предусматривает индивидуальные особенности социально-экономического развития отдельно взятого субъекта Российской Федерации.

Продолжением инвестиционного меморандума является целевая областная программа «Улучшение инвестиционного климата области», которая обеспечивает приток финансовых вложений и иных благ. Основой управленческой деятельности в разработке и реализации муниципальных целевых программ повышения инвестиционной привлекательности территорий муниципальных образований региона являются положения целевой областной программы. Органы местного самоуправления наиболее приближены к объектам инвестирования, что в свою очередь способствует более эффективному решению задачи сопровождения инвестиционных проектов.

Инструментальный блок подразумевает использование инструментов, которые способствуют повышению инвестиционной привлекательности региона и привлечению вкладчиков на территорию субъекта РФ и его муниципальных образований.

Подобные инструменты многогранны и представляют собой рычаги органов власти разного уровня – от налоговой политики до административно-организационных инструментов.

Городской округ Подольск является крупным промышленным и культурным центром Подмосковья, обладает мощным ресурсным потенциалом, и входит в число лидеров среди муниципальных образований Московской области.

Экономика муниципального образования г.о. Подольск продолжает демонстрировать рост по основным макроэкономическим показателям.

Для координации инвестиционной деятельности на территории округа в Управлении социально-экономического развития муниципалитета был создан специальный Отдел инвестиций и развития предпринимательства. В его задачу входит выявление точек роста, работа с инвесторами и привлечение инвестиций, сопровождение инвестиционных проектов вплоть до их ввода в эксплуатацию.

Работа по сбору, актуализации сведений, касающихся реализации инвестиционных проектов на территории округа, позволила утвердить инвестиционный паспорт муниципалитета, внести в единую автоматизированную систему перечня инвестиционных проектов 81 проект, 36 из которых находится в активной фазе реализации. Среди них преобладают проекты в сфере промышленности, торговли и услуг, логистики и спорта.

Управление социально-экономического развития муниципалитета и его Отдел инвестиций и развития предпринимательства находятся в тесном взаимодействии с Министерством инвестиций и инноваций Московской области, Глав архитектуры Московской области и управляющими компаниями индустриальных парков в части создания благоприятного предпринимательского климата и развития инженерной инфраструктуры на промышленных территориях округа.

Для того, чтобы привлечь существенный поток инвестиций в г.о. Подольск, одного развития малого и среднего предпринимательства недостаточно.

Необходимо улучшить инвестиционную привлекательность территории, тем самым создать благоприятные условия с целью привлечения крупных инвесторов. Данная задача предполагает изучение инструментов государственного регулирования инвестиционного климата и путей ее развития.

В процессе решения задач управления повышения инвестиционной привлекательности территории нужно учесть два основополагающих параметра влияния внешней среды на образования инвестиционного климата: возмущающие и управляющие воздействия.

Возмущающие воздействия оказывают влияние на формирование инвестиционного климата в стране и в регионе, которые необходимо учитывать при выработке управляющих воздействий на инвестиционные риски и инвестиционный потенциал региона, поскольку в процессе управления их нельзя изменить.

Управляющие воздействия представляют собой переменные, показателями которых при управлении системой повышения инвестиционной привлекательности территории можно распоряжаться, подвергать их изменениям для решения стратегических задач.

Были разработаны рекомендации приоритетных путей развития инвестиционного климата в г.о. Подольск:

1. Расширение системы финансовых инструментов при помощи внедрения органами региональной власти инструмента финансирования под будущие налоговые поступления, которые получили широкое применение в мировой практике и называются Tax increment financing (TIF). Инвестору за счет дополнительных доходов в виде налоговых поступлений на федеральный и региональный уровни компенсируются частные инвестиции в инфраструктуру, которые обеспечивают государству социально-экономический рост территорий.

2. При определении размера дотаций федерального бюджета в рамках выравнивания бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации целесообразно учитывать затраты региона при создании индустриальных парков или реализации инвестиционных процессов, ориентируясь при этом на их продуктивность. Этот механизм способствует помимо улучшения деловой среды еще и эффективному развитию экологической и социальной сферы территориальных образований, за счет освободившихся средств.

3. В рамках бюджетного планирования нужно предусмотреть дополнительное стимулирование регионов, которые привлекают денежные средства или иные блага, с целью повышения мотивации муниципальных и

региональных органов власти к привлечению инвестиций в регион. Это позволит избежать образовавшийся тенденции, при которой активность регионов по привлечению инвестиций характеризуется меньшим финансированием со стороны федерального бюджета.

4. Предоставить застройщикам условия, при которых налоговая нагрузка снизится. Тем самым бюрократические процессы сократятся и на пути строительства будет меньше преград, что позволит сократить процент недобросовестных застройщиков, чьи действия зачастую тормозят экономику и развитие региона.

В модели организационно-экономического механизма управления повышения инвестиционной привлекательности г.о. Подольск одной из особенностей является включение в нее блока «Инвесторы», это обусловлено потребностью организации управленческой деятельности осуществлять работу по привлечении инвесторов на территорию регионов наряду со снижением инвестиционного риска и повышения инвестиционного потенциала региона.

В соответствии с целями и задачами программы улучшения инвестиционного климата территории, состав базовых индикаторов, которые характеризуют результативность реализации механизма управления повышения инвестиционной привлекательности региона, должен состоять из качественных (улучшение рейтинговых оценок региона) и количественных показателей: индекс физического объема зарубежных инвестиций; объем иностранных инвестиций; индекс физического объема инвестиций в основной капитал; объем инвестиций в основной капитал; объем экспорта продукции.

Данный состав индикаторов способствует выявлению более общих тенденций и особенностей инвестиционной активности в регионе на основе реализации системы программных мероприятий по повышению инвестиционного климата, в процессе перманентного мониторинга. Перманентный мониторинг представляет механизм постоянного наблюдения за контролируруемыми базовыми показателями, выявление степени отклонений фактических результатов от запланированных, определение причин и оценка последствий подобных отклонений.

Данный механизм разрабатывается в г.о. Подольск и подобный мониторинг является наиболее активной частью процесса управления повышения инвестиционной привлекательности региона.

Таким образом совершенствование организационно-экономического механизма управлением инвестиционной привлекательностью г.о. Подольск в условиях усиления региональной самостоятельности предусматривает его стратегическую ориентацию с учетом возмущающего и управляющего воздействия внешней среды; активизацию управленческой деятельности по привлечению потенциальных инвесторов; использования комплекса селективных и общих инструментов развития инвестиционного климата, отражающих региональную дифференциацию; осуществление перманентного мониторинга и оценки результативности органов местного и регионального управления по повышению инвестиционной привлекательности региона.

Одним из приоритетных направлений экономического роста Российской

Федерации является улучшение делового инвестиционного климата субъектов РФ для эффективного роста инвестиций в пределах 6–7 %, а также снятие инфраструктурных ограничений для развития экономики и раскрытия потенциалов регионов страны. Несомненно, одним из необходимых условий стабильного функционирования и развития как хозяйствующих субъектов, отраслей экономики, отдельных регионов, так и государства в целом являются инвестиции.

Наиболее общим критерием для принятия решения об инвестировании является оценка инвестиционного климата на макроуровне по ряду показателей, разработанных Агентством стратегических инициатив. Под инвестиционным климатом понимается совокупность общественных и институциональных условий, при которых субъекты предпринимательской и инвестиционной деятельности обладают возможностями и стимулом к инвестированию.

Процесс создания благоприятного инвестиционного климата состоит из многих взаимосвязанных компонентов.

Во-первых, создание необходимых правовых предпосылок - принятие региональных нормативно-правовых актов, обеспечивающих гарантии инвесторам при осуществлении предпринимательской и инвестиционной деятельности.

Во-вторых, обеспечение доступной инвестиционной инфраструктурой для размещения производственных и иных объектов инвесторов, включающей различные инвестиционные площадки.

В-третьих, предоставление государственных услуг в сфере строительства, которые являются административными барьерами, отталкивающих потенциальных инвесторов вкладывать денежные средства в развитие региона. Создание той самой необходимой институциональной и инфраструктурной среды инвестиционного климата, что обозначено в Стандарте деятельности органов исполнительной власти по улучшению инвестиционного климата в регионе, является неким фундаментом или основой для активизации инвестиционной активности.

Несмотря на то, что в муниципальном образовании г.о. Подольск уже созданы все необходимые условия, обозначенные в Стандарте деятельности органов исполнительной власти по улучшению инвестиционного климата в регионе, немало важной проблемой, отталкивающей потенциальных инвесторов вкладывать денежные средства в муниципальное образование, остается качество регуляторной среды, т. е. предоставляемых государственных и муниципальных услуг, в частности в сфере строительства.

К данной группе факторов, влияющих на инвестиционный климат, относятся четыре вида услуг: регистрация юридических лиц; регистрация прав собственности; подключение к электроэнергии и получение разрешения на строительство. Что касается первых трех позиций, то в г.о. Подольск они реализуются достаточно эффективно и оценены Экспертной группой Национального рейтинга на категорию «А» и «В», что является высоким показателем среди субъектов РФ. Тогда как получение разрешения на строительство относится к группе отстающих параметров, которое характеризуется оценкой «D» и не изменяется на протяжении

трех лет, тем самым сдерживает рост бизнес-привлекательности муниципального образования.

Получение разрешения на строительство в г.о. Подольск достаточно долгий и сложный процесс, требующий получения целого ряда сопутствующих документов и неоднократного посещения соответствующих органов застройщиком. Для упрощения получения разрешения на строительство необходимо внедрить новую форму взаимодействия для всех заинтересованных сторон.

Предлагается создать «Единый центр строительства г.о. Подольск» – это электронная система, основанная по принципу «одного окна», которая объединяет в себе процедуры, необходимые для получения разрешения на строительство, и дает возможность застройщикам получить их в электронном виде.

Система представляет собой государственную информационную систему, обеспечивающую обмен информацией в электронном виде, между исполнительными органами государственной власти муниципального образования, подведомственными им государственными учреждениями и государственными унитарными предприятиями, органами МСУ, а также физическими и юридическими лицами, являющимися субъектами отношений в сфере строительства на территории муниципального образования.

Основные цели создания данной системы:

- минимизация сроков получения разрешения на строительство и повышение прозрачности процессов в сфере строительства в г.о. Подольск;
- контроль процессов в сфере строительства в муниципальном образовании;
- создание единого информационного пространства в сфере строительства в муниципальном образовании.

Данная система напрямую будет связана с «Единым порталом государственных и муниципальных услуг г.о. Подольск». Подача заявления на получение комплекса процедур будет осуществляться на региональном портале государственных услуг. Далее застройщику будет предоставляться доступ в «Едином центре строительства», где в дальнейшем он будет отслеживать весь ход предоставления услуг.

На начальном этапе застройщик составляет «технологическую цепочку» процедур в сфере строительства, которые ему необходимо получить на конечном этапе, и выгружает в сеть документы, собранные им ранее. Органы власти и ведомственные структуры, в свою очередь, реализуют межведомственный электронный документооборот, позволяющий согласовывать, запрашивать и передавать между собой документы, уже имеющиеся в системе и полученные от застройщика в рамках других процедур.

Таким образом, обеспечивается межведомственное взаимодействие, нет необходимости запрашивать у заявителя дополнительные документы. При этом посещение застройщиком органов власти сводится к минимуму, а контроль осуществляется в любое время в онлайн-режиме, а все свои действия и заявители, и органы государственной власти заверяют электронной подписью. Также Система фиксирует сроки, в которые исполнители отработали запрос, а также ведет учет принятых по процедурам решений, в том числе отрицательных. В конечном итоге заявитель получает пакет документов, как в электронном виде, так и печатном.

На Портале в открытом доступе будут предоставляться инструкции и подсказки для правильного заполнения заявлений, что в дальнейшем позволит избежать ошибок и возврата документов на доработку. В рамках системы также можно будет получить консультацию от органов государственной власти и органов МСУ муниципального образования по интересующим вопросам и рекомендации по получению услуг в сфере строительства, касающиеся не только разрешения на строительство.

Также предлагается внедрить «калькулятор процедур» - это информационные материалы для застройщика, раскрывающие информацию о количестве, сроках и порядке получения услуг в градостроительной сфере при строительстве, а так же органах власти предоставляющих данные услуги. Так как получение разрешения на строительство на объекты инвестиционного строительства может осуществляться как на уровне местного самоуправления, так и на региональном, то предполагается объединить все уполномоченные органы данных уровне в одном Портале.

Портал «Единый центр строительства г.о. Подольск» - это электронный аналог «одного окна», новый эффективный инструмент для взаимодействия в целях улучшения инвестиционного климата муниципального образования. Внедрение «Единого центра строительства» позволит улучшить одну из составляющих инвестиционного климата муниципального образования.

Для успешной реализации инвестиционной политики на территории города, администрации муниципального образования г. о. Подольск следует проработать вопрос о создании Целевого бюджетного инвестиционного фонда муниципального образования в составе бюджета города. Он должен быть создан в целях привлечения и концентрации средств для дополнительного финансирования мероприятий по строительству объектов недвижимости жилого назначения, объектов социального и культурного назначения, инженерной инфраструктуры, а также на приобретение и капитальный ремонт жилья в городе в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации, Уставом муниципального образования и нормативных актов органов местного самоуправления.

Фонд формируется за счет следующих источников:

- средств, поступающих от инвесторов-застройщиков на участие в строительстве и реконструкции объектов недвижимости жилого назначения, а также объектов социально-культурного назначения на территории муниципального образования в соответствии с инвестиционными контрактами (договорами), заключенными в установленном порядке;
- средств от продажи объектов незавершенного строительства, осуществленного за счет средств бюджета муниципального образования;
- поступлений от реализации имущества при строительстве объектов, осуществляемом за счет средств Фонда;
- средств от реализации жилищного фонда, ранее безвозмездно переданного муниципальному образованию;
- добровольных взносов организаций, граждан Российской Федерации, а также иностранных юридических и физических лиц;

– иных средств в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством Московской области и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления города.

Средства Фонда могут расходоваться по следующим направлениям:

– финансирование работ по проектированию, строительству и реконструкции муниципального жилищного фонда, финансирование работ по строительству и реконструкции инженерных сетей и сооружений, а также объектов социально-культурного назначения на территории города;

– финансирование проектно-изыскательских работ для строительства и реконструкции муниципального жилищного фонда, инженерных сетей и сооружений на территории города;

– финансирование работ по капитальному и текущему ремонту жилищного фонда, инженерных (коммунальных) сетей, объектов социально-культурного назначения, внутриквартальных территорий;

– приобретение жилья для социально незащищенных слоев населения.

Создание и контролирование расходов инвестиционного фонда не повлечет дополнительных затрат, так как этот процесс будет проводиться постепенно, на протяжении всего календарного года работниками администрации в служебное время.

Инвестиционным проектам, отвечающим требованиям, установленным законодательством РФ и нормативными правовыми актами муниципального образования г.о. Подольск, предлагаются финансовые меры поддержки.

Предлагается предусмотреть следующие основные формы финансовой поддержки из бюджета муниципального образования г.о. Подольск:

1) уменьшение размеров арендной платы за земельные участки, предоставленные для строительства, путем применения коэффициента, учитывающего наличие объектов в стадии строительства;

2) субъектам инвестиционной деятельности, относящимся к малому бизнесу, предоставление муниципальной поддержки в виде грантов на создание собственного бизнеса;

3) инвесторам, реализующим инвестиционные проекты в отраслях сельского хозяйства и агропромышленного комплекса, предлагаются следующие виды поддержки: гранты начинающим фермерам; гранты на развитие семейных животноводческих ферм.

Проведем обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий развития муниципального образования г. о. Подольск.

Таблица – Эффект от реализации мероприятий по развитию г.о. Подольск

№ п/п	Показатели	Целевое значение	Эффект от реализации мероприятий
1	Создание благоприятного инвестиционного климата, минимизация инвестиционных рисков	рост	25%
2	Стабилизация ситуации в экономической сфере с дальнейшим развитием промышленного потенциала и повышением конкурентоспособности производимой продукции	рост	33%
3	Развитие малого бизнеса как одного из основных направлений экономического роста	рост	35%
4	Развитие и обеспечение доступности потребительского рынка	рост	31%
5	Улучшение состояния здоровья населения и увеличение ожидаемой продолжительности жизни. Развитие первичной медико-санитарной помощи	рост	30%
6	Повышение качества жизни населения МО Подольск путем развития услуг в сфере культуры	рост	28%
7	Создание условий для обеспечения населения услугами по организации досуга и услугами учреждений культуры	рост	25%

В результате реализации мероприятий по совершенствованию деятельности муниципальной власти в г.о. Подольск предполагается достигнуть следующих результатов:

1. Создание благоприятного инвестиционного климата, минимизация инвестиционных рисков – рост на 25%;
2. Стабилизация ситуации в экономической сфере с дальнейшим развитием промышленного потенциала и повышением конкурентоспособности производимой продукции – рост на 33%;
3. Развитие малого бизнеса как одного из основных направлений экономического роста – рост на 35%;
4. Развитие и обеспечение доступности потребительского рынка – рост на 31%;

5. Улучшение состояния здоровья населения и увеличение ожидаемой продолжительности жизни. Развитие первичной медико-санитарной помощи – рост на 30%;
6. Повышение качества жизни населения МО Подольск путем развития услуг в сфере культуры – рост на 28%;
7. Создание условий для обеспечения населения услугами по организации досуга и услугами учреждений культуры – рост на 25%.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями). – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 320 с.
3. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2020. – 314 с.
4. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. – М.: НОРМА, 2018. – 334 с.
5. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2018. – 387 с.
6. Пикулин А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 307 с.
7. Прудников А.С., Лимонов, А.М. и др. Муниципальное право России. Курс лекций [Текст] / под ред. А.С. Прудников, А.М. Лимонов. – М.: Книжный мир, 2017. – 230 с.
8. Гинтова М.А., Жулин А.Б., Костырко А.А., Плаксин С.М., Синятуллина Л.Х. Реинжиниринг государственных услуг, комплексных сфер государственного регулирования: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. №1. С. 7 – 25.
9. Кравченко Л.И. Экономика. – Минск, «Высшая школа», 2017. – 377с.
10. Козбаненко, В.А. Структурно-видовые особенности государственной службы Российской Федерации [Текст] / В.А. Козбаненко // Государство и право. – 2021. №1. – С. 20.
11. Кокшарова Е. С., Ковбасюк Ю. Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. – 2020. №11. – С. 225–227.
12. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 19.09.2022). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
13. Цибулькикова В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибулькикова; Томский Государственный Университет

Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460> (дата обращения: 20.09.2022). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

14. Электронная библиотека Московской Международной Академии –ы [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).

## ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ, РАБОТ, УСЛУГ

**Богданова Наталья Анатольевна,**

преподаватель кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Карев Евгений Геннадьевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В статье показано, что себестоимость продукции служит одним из важнейших экономических показателей, характеризующих эффективность работы предприятия. Также описано, какие затраты входят в себестоимость, описан процесс планирования себестоимости.

***Ключевые слова:*** себестоимость продукции, услуги

### COST PLANNING OF PRODUCTS, WORKS, SERVICES

**Natalia A. Bogdanova,**

lecturer of the Department of Economics, Management and Marketing  
of the Moscow International Academy

**Evgeny G. Karev,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article shows that the cost of production is one of the most important economic indicators characterizing the efficiency of the enterprise. It also describes what costs are included in the cost price, describes the process of cost planning.

***Keywords:*** cost of production, services

Себестоимость продукции служит одним из важнейших экономических показателей, характеризующих эффективность работы предприятия. Это выраженные в денежной форме затраты предприятия, связанные с использованием основных средств, сырья, материалов, топлива и энергии, труда, а также других ресурсов на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Отражая процессы производства, обращения и распределения, она выступает одним из основных показателей деятельности предприятия так как, в ней отражаются результаты производственного процесса, его достижения и имеющиеся резервы [1]. Чем ниже себестоимость продукции, тем больше экономится труд, лучше используются основные фонды, материалы, топливо, тем дешевле производство продукции обходится предприятию.

Сущность себестоимости определяется рядом экономических принципов:

– связь с осуществляемой предпринимательской деятельностью. Сущность этого принципа заключается в том, что в себестоимость продукции (работ, услуг) включаются издержки, связанные с процессами производства и реализации. Издержки, не связанные с предпринимательской деятельностью, относятся к категории непроизводительных расходов;

– разделение текущих и единовременных затрат.

К текущим затратам относятся расходы производственных ресурсов, которые, как правило, потребляются в одном хозяйственном цикле.

К единовременным затратам относятся расходы на внеоборотные активы, используемые в нескольких циклах производства, стоимость которых включается в текущие затраты посредством начисления амортизации (износа) [2];

– допущение временной определенности фактов хозяйственной деятельности  
– принцип начисления.

Согласно ему, факты хозяйственной деятельности предприятия относятся к тому отчетному периоду, в котором они имели место независимо от фактического времени поступления или выплаты денежных средств, связанных с этими фактами; – допущение имущественной обособленности предприятия. Планирование себестоимости продукции (работ, услуг) является составной частью комплексного плана предприятия, разрабатываемого им самостоятельно на основе договоров с потребителями продукции (работ, услуг) и поставщиками материально — технических ресурсов.

Задачами планирования себестоимости являются:

– определение общей стоимости потребляемых в производстве ресурсов и выявление эффективности их использования, выражаемой в показателях материалоемкости, зарплатоемкости, фондозатратности (через затраты на содержание и эксплуатацию основных фондов), а также совокупных затрат на один рубль производимой продукции (работ, услуг);

– исчисление плановой себестоимости производимой продукции (работ, услуг) и изыскание путей и способов повышения ее рентабельности и роста прибыли;

– определение общих размеров прибыли и возможностей производственного и социального развития предприятия, повышения личных доходов работников, исходя из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия [3];

– организация внутрипроизводственного хозрасчета структурных подразделений предприятия.

Планирование себестоимости продукции на предприятии имеет очень важное значение, так как позволяет знать, какие затраты потребуются предприятию на выпуск и реализацию продукции, какие финансовые результаты можно ожидать в плановом периоде.

План по себестоимости продукции включает в себя следующие разделы:

1. Смета затрат на производство продукции (составляется по экономическим элементам). Смета затрат на производство составляется без внутривозвратного оборота на основе расчета по каждому элементу и является основным документом для разработки финансового плана. Она составляется на год с распределением всей суммы расходов по кварталам. Затраты на сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо и энергию в смете затрат определяются прежде всего на производственную программу исходя из планового объема, норм и цен. Общий размер амортизационных отчислений рассчитывается на основе действующих норм по группам основных фондов. На основе сметы затрат определяют затраты на весь валовой и товарный выпуск.

2. Себестоимость всей товарной и реализованной продукции. Себестоимость реализуемой продукции представляет собой полную себестоимость товарной продукции минус прирост плюс уменьшение себестоимости остатков нереализованной продукции в планируемом периоде.

3. Плановые калькуляции отдельных изделий. Расчет себестоимости единицы продукции называется калькуляцией. Калькуляции бывают сметные, плановые, нормативные. Сметная калькуляция составляется на изделия или заказ, которые выполняются в разовом порядке. Плановая калькуляция (годовая, квартальная, месячная) составляется на освоенную продукцию, предусмотренную производственной программой. Нормативная калькуляция отражает уровень себестоимости продукции, исчисленной по нормам затрат, действующим на момент ее составления. Она составляется в тех производствах, где существует нормативный учет затрат на производство.

4. Расчет снижения себестоимости товарной продукции по технико-экономическим факторам. Методы планирования себестоимости продукции. На практике наибольшее распространение получили два метода планирования себестоимости продукции: нормативный и планирование по технико-экономическим факторам. Как правило, они применяются в тесной взаимосвязи. Сущность нормативного метода заключается в том, что при планировании себестоимости продукции применяются нормы и нормативы использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, т. е. нормативная база предприятия. Метод планирования себестоимости продукции по технико-экономическим факторам является более предпочтительным по сравнению с нормативным методом, так как он позволяет учесть многие факторы, которые будут самым существенным образом влиять на себестоимость продукции в плановом периоде.

При этом методе учитываются следующие факторы:

1) технические, т. е. внедрение на предприятии в плановом периоде новой техники и технологии;

2) организационные. Под этими факторами понимается совершенствование организации производства и труда на предприятии в плановом периоде (углубление специализации и кооперирования, совершенствование организационной структуры управления предприятием, внедрение бригадной формы организации труда, НОТ и др.);

3) изменение объема, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;

4) уровень инфляции в плановом периоде;

5) специфические факторы, которые зависят от особенностей производства.

Например, для горных предприятий – изменение горно-геологических условий разработки полезных ископаемых [4]; для сахарных заводов – изменение содержания сахара в сахарной свекле. Все эти факторы в конечном итоге влияют на объем выпуска продукции, производительность труда (выработку), изменение норм и цен на материальные ресурсы. Анализ себестоимости продукции и ее планирование имеет исключительно важное значение. Оно позволяет выявить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню,

определить влияние факторов на его прирост и на этой основе дать оценку работы предприятия по использованию возможностей и установить резервы снижения себестоимости продукции, выявить риски производственно-хозяйственной деятельности и разработать меры по управлению рисками [2].

Планирование себестоимости продукции дает возможность установить динамику отдельных статей и ее влияние на себестоимость продукции. Результат планирования позволяет видеть, под влиянием каких статей расходов сформировался тот или иной уровень себестоимости, в каких направлениях необходимо проводить планирование, направленное на сокращение затрат производства. Наиболее тщательно должны анализироваться непроизводительные расходы и потери. Только повседневный контроль таких расходов и потерь, оперативный анализ факторов, их обусловивших, помогут исключить нерациональные траты живого и овеществленного труда.

#### **Список использованных источников**

1. Грачев А.В. Анализ и управление финансовыми результатами предприятия: Учебно – практическое пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 2020. – 208 с.

2. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>

3. Нифонтов А.И., Тюфякова О.П. Модель управления затратами в филиалах-шахтах угольной компании. Новокузнецк, 2019. 49 с.

4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 378с.

5. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2019.

## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Богданова Наталья Анатольевна,**  
преподаватель кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Коньк Ярослав,**  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Статья посвящена оборотным активам предприятия и вопросу управления ими. Анализируются определения и основные подходы к изучению оборотных активов, приводятся классификации. Особое внимание уделено вопросам управления дебиторской задолженностью, денежными средствами и краткосрочными обязательствами.

*Ключевые слова:* оборотные активы, предприятие, дебиторская задолженность

## THE MAIN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF THE ENTERPRISE

**Natalia A. Bogdanova,**  
lecturer of the Department of Economics, Management and Marketing  
of the Moscow International Academy

**Yaroslav Konyk,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article is devoted to the current assets of the enterprise and the issue of their management. The definitions and basic approaches to the study of current assets are analyzed, classifications are given. Particular attention is paid to the management of accounts receivable, cash and short-term liabilities.

*Keywords:* current assets, enterprise, accounts receivable

Для современных компаний, главной целью деятельности которых является максимизация конечных результатов, принципиально важно обладать устойчивым финансовым положением, высокой конкурентоспособностью и хорошим финансовым состоянием в целом.

Для соблюдения вышеуказанных требований к деятельности необходимо грамотно управлять имеющимися в распоряжении активами. Управление активами делится на управление внеоборотными и оборотными активами.

Внеоборотные активы являются фундаментом производственной деятельности предприятия. Они значительно влияют на итоговый финансовый результат экономического агента (хозяйствующего субъекта), поскольку от их уровня, состояния, стоимости и степени амортизации зависит итоговая стоимость продукции и последующая прибыль от ее реализации. Кроме внеоборотных

активов предприятия важную роль играют оборотные активы. Управление оборотными активами является важнейшей задачей финансового менеджера. Оборотные средства у предприятий обрабатывающей промышленности, коммунального хозяйства, торговых предприятий и практически всех средних и мелких предприятий составляют более половины их активов.

Управление денежными средствами, рыночными ценными бумагами, дебиторской и кредиторской задолженностями, начислениями и выплатами является каждодневным. В этом отличие от решений по структуре капитала и дивидендной политике, которые принимаются не чаще раза в месяц.

Процесс функционирования оборотных активов был описан многими экономистами. Например, В. П. Зотов и Е. А. Жидкова считают, что оборотные активы проходят три стадии.

На первой стадии оборотный капитал, первоначально имеющий форму денежных средств, превращается в производственные запасы, то есть переходит из сферы обращения в сферу производства. На второй стадии оборотные средства непосредственно участвуют в процессе производства и принимают форму незавершенного производства, а после завершения производственного процесса имеют форму готовой продукции. Наконец, на третьей стадии оборотный капитал вновь оказывается в сфере обращения. По итогам реализации готовой продукции оборотный капитал опять принимает форму денежных средств. На этой стадии кругооборота, как правило, реализация готовой продукции осуществляется в кредит, в результате образуется так называемая дебиторская задолженность, которая через определенный промежуток времени превращается в деньги. Разница между поступившей выручкой и изначально потраченными денежными средствами определяет величину денежных накоплений организации [2, с. 136].

Классификация оборотных средств на оборотные производственные фонды (сфера производства) и фонды обращения (сфера обращения) На основании данной схемы можно вывести следующее определение оборотных активов: находящийся в распоряжении предприятия капитал, характеризующийся высокой мобильностью и способностью к преобразованию в денежные средства или эквиваленты денежных средств.

Срок оборота активов при этом, как правило, не превышает года или операционного цикла. Назначением вложения капитала в оборотные активы является, главным образом, обслуживание кругооборота финансовых ресурсов организации, обеспечивая как производственную, так и инвестиционную деятельность компании. Н. С. Сафонова считает, что оборотные активы следует называть «направлением использования» находящегося в распоряжении компании капитала. В определении исследователя сделан акцент на процессуальности, то есть движении активов. По нашему мнению, акцент на процессуальности не принципиален, хотя и правомерен. Мы понимаем под активами оборотный капитал, то есть, прежде всего, сами денежные средства, включенные в цикл деятельности хозяйствующего субъекта [9, с. 193]. Существует пять подходов к пониманию сущности оборотных активов и, соответственно, пять подходов к управлению оборотными средствами. Согласно организационному подходу,

оборотные средства являются простой совокупностью элементов оборотных производственных фондов и фондов обращения. Этот подход наиболее простой, но упускающий из виду неочевидную природу оборотных активов.

Производственный подход предполагает, что оборотные средства можно свести к стоимости, авансируемой для образования производственных фондов и фондов обращения. Иными словами, оборотные средства — это категория, обозначающая кругооборот ресурсов компании и выполняющая исключительно производственную функцию.

Денежный подход редуцирует оборотные активы до денежных средств, авансированных в оборотные фонды и фонды обращения. Наиболее предпочтительными являются экономический и бухгалтерский подходы. Согласно экономическому подходу, оборотные активы являются средствами, инвестируемыми компанией в текущие операции в течение цикла. Бухгалтерский подход предполагает трактовку оборотных активов в качестве подвижной части капитала компании, которая в отличие от основного капитала характеризуется сравнительно большей текучестью и легкой трансформацией в денежные средства. Экономический подход позволяет оценить оборотные активы как ценность для инвестиций (и в этом одна из основных функций активов).

Бухгалтерский, в свою очередь, позволяет сравнить оборотный и основной капитал, а также определить условные преимущества первого над вторым. Среди всех оборотных средств следует выделить собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал). Существует несколько классификаций оборотных активов. Например, активы делят на валовые, чистые и собственно оборотные активы [2, с. 185].

По форме участия в производственном цикле оборотные активы делятся на оборотные активы, участвующие в производственном цикле (сырье, материалы, полуфабрикаты), активы, участвующие в финансовом (товарно-материальные запасы в виде дебиторской задолженности). Поскольку бухгалтерский и экономический подходы были признаны нами как подходы, позволяющие глубже понять сущность и экономическую природу оборотных активов, постольку за основу мы примем наиболее полную классификацию оборотных активов, используемую в экономике и бухгалтерской деятельности.

По мнению С. А. Сироткина, оборотные активы делятся на:

1. материально-производственные запасы, включающие материальные и вещественные ценности, используемые в определенном виде деятельности в качестве предметов труда, материалы и сырье, комплектующую продукцию, запчасти, продукты труда, топливо готовую к реализации продукцию, товары, полуфабрикаты собственного производства, продукцию незавершенного производства, средства труда.

2. Денежные средства, включающие деньги в кассе предприятия, на расчетном счете и иных банковских счетах, в том числе на валютном счете (наличные деньги, денежная наличность).

3. Дебиторскую задолженность, образующуюся в виде денежных долгов предприятию за отпущенные покупателям и заказчикам товары.

4. Краткосрочные финансовые вложения, то есть вложения предприятия в ликвидные ценные бумаги, приобретенные для получения доходов в срок, не превышающий одного года, а также в предоставление краткосрочных (до года) займов другим хозяйствующим субъектам [1, с. 58–59].

По мнению Е. Л. Смольяновой, управление оборотными активами (равно и весь процесс управления) состоит из стратегии и тактики управления. Под стратегией понимается основное, общее направление и способ использования денежных средств для достижения какой-либо поставленной цели. Тактика управления включает в себя конкретные методы способы и приемы для достижения поставленной цели в той или иной ситуации в определенный момент времени. Основная задача тактики сводится к выбору наиболее оптимального решения и способов его воплощения в сложившейся ситуации [11, с. 69]. Управление оборотными активами предприятия предполагает последовательное выполнение ряда конкретных процедур.

Во-первых, требуется обстоятельный анализ оборотных активов. Цель анализа сводится к выявлению тенденций динамики их состава и объема, а также к изучению эффективности использования активов. На первом этапе анализа изучается динамика общего объема оборотных активов компании.

На втором этапе анализа изучается динамика состава оборотных активов компании с учетом следующих видов:

- а) активы, авансированные в товарные запасы;
- б) активы, преобразованные в дебиторскую задолженность;
- в) денежные средства.

Третий этап анализа предполагает оценку эффективности использования активов предприятия. Эта эффективность включает в себя три важнейших показателя — коэффициент оборачиваемости активов; период оборота активов; уровень рентабельности оборотных активов.

После анализа необходима оптимизация структуры оборотных активов. Процесс оптимизации включает в себя два основных этапа. На первом этапе хозяйствующий субъект рассчитывает нормативы различных видов оборотных активов и, главным образом, средств, авансируемых в товары, активов, преобразуемых в дебиторскую задолженность и активов, хранимых в виде остатков денежных средств. На втором этапе оптимизации система оборотных активов оценивается с позиции ликвидности входящих в нее элементов.

Следующий этап управления оборотными активами сводится к обеспечению ускорения циркуляции оборотных активов. Ускорение циркуляции оборотных активов позволяет компании существенно понизить потребность в них, потому что между интенсивностью оборота активов и их величиной существует обратно пропорциональная связь.

Четвертый этап заключается в обеспечении высокой рентабельности оборотных активов. Оборотные активы должны приносить компании определенную прибыль. Наконец, на заключительном этапе требуется обеспечить минимизацию потерь активов в процессе их использования. Все обозначенные виды оборотных активов в определенной степени подвержены большому риску.

Управление оборотными активами должно быть направлено на минимизацию риска, в особенности в ситуации действия инфляции. По мнению А. Е. Каверзневой, современные способы и инструменты управления сегодня являются доступными, что позволяет предприятиям производить работу быстрее и намного точнее, нежели ранее. Руководители сравнительно развитых и престижных фирм приходят к выводу, что управление запасами способствует повышению коэффициента рентабельности за счет уменьшения количества запасов, увеличения интенсивности оборота запасов и, в конечном счете, — за счет благожелательных потребителей.

За последние десять лет организация запасов трансформировалась из теории в практику. Благодаря четко определенным инструментам можно существенно увеличить корпоративную рентабельность. основополагающие компоненты организации в виде определенной изменчивости спроса и предложения являются общими для всех поставок (и их цепочек), что делает организацию запасов применимой к любой отрасли производства [4, с. 36].

Одна из эффективных математических моделей управления запасами — это модель Уилсона. В простейшей модели все точно прогнозируемо, частота (интенсивность) спроса постоянна и известна. Эту интенсивность можно обозначить как  $a$ . Запасы периодически пополняются.

Коэффициент  $T$  — время между поставками товара на склад. Размер поступающей на склад партии можно обозначить как  $Q$ .

Величина партии и длина цикла связаны в отношении:  $Q = aT$ .

Ситуация с поставками циклически повторяется, следовательно, расчеты достаточно сделать только для одного цикла.

В промежуток времени  $T$  постоянная составляющая затрат равна  $a$  (поставка), переменная составляющая затрат равна  $0,5 \cdot Q \cdot T \cdot b$ . Совокупные затраты на промежутке времени  $T$  равны сумме двух составляющих, а средние затраты  $L$  (в единицу времени) можно определить формулой: Для того чтобы определить оптимальный цикл  $T$ , необходимо про дифференцировать данное выражение для вычисления затрат  $L$  и приравнять полученную производную нулю. . .

По мнению Т. А. Кугаловской, прогрессивным способом управления дебиторской задолженностью является рефинансирование, то есть быстрый перевод в иные формы оборотных активов компании: денежные средства и ликвидные ценные бумаги (как правило, краткосрочные). Для этого требуются определенные меры: факторинг, учет выданных покупателями продукции векселей и форфейтинг. Факторинг является финансовой операцией и сводится к уступке организацией (продавцом) права получения денежных средств по каким-либо платежным документам за определенную поставленную продукцию в пользу банка или специализированной фирмы (ее называют «фактор-компанией»), которые вследствие согласия принимают на себя абсолютно все кредитные риски по инкассации долга [5, с. 90].

Форфейтинг сводится, в свою очередь, к покупке банком-кредитором дебиторской задолженности какого-либо клиента. Дебиторская задолженность в данном случае может представляться векселями, сертификатами и другими

обязательствами покупателя. Краеугольным камнем экономической политики предприятия является управление денежными средствами. Во второй половине XX в. появилась традиция, сводящаяся к составлению краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных финансовых планов.

По определению И. В. Каверна, финансовый план — это документ, содержащий показатели по планируемым поступлениям и выплатам учреждения [3, с. 20]. План на год считается краткосрочным и называется обычно «оперативным».

По мнению Г. К. Лапушинской, финансовый план состоит из трех основных блоков — «заголовочного», «содержательного» и «оформляющего». Заголовочный блок позволяет уточнить основные сведения о субъекте планирования, субъекте контроля за планированием, а также плановой информации, положенной в основу процесса планирования, — временной горизонт планирования, единицы измерения.

В содержательной части определяются все плановые показатели в описательной и табличных формах. Наконец, оформляющая часть связана с процедурой детализации непосредственных участников процесса планирования и, следовательно, тех, кто будет нести ответственность за качество разработки документа [3, с. 158].

В содержательную часть плана входят таблица доходов и расходов, прогноз объемов выручки, прогноз баланса активов и пассивов, расчет точки безубыточности, прогноз притока и оттока денежных средств, инвестиционный, кредитный и валютный планы.

Т. В. Воронченко писал, что отправной точкой в процессе бюджетирования является определение бюджета продаж, то есть так называемого «операционного» бюджета, содержащего информацию о планируемом объеме продаж (количественное выражение), о цене и об ожидаемом доходе от всех имеющихся видов продукции (товаров, услуг). На этой основе делается прогноз продаж.

Прогноз продаж должен включать в себя предполагаемую оценку будущих объемов реализации продукции (товаров и услуг) [1, с. 51]. После установления планируемого объема продаж в натуральном выражении можно определить количество единиц продукции, которое необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и необходимый уровень запасов готовой продукции.

При составлении бюджета производства можно использовать следующую формулу: объем производства = объем продаж + прогнозируемый запас готовой продукции на конец периода — запас готовой продукции на начало периода.

За составление бюджета закупок ответственность несет руководитель отдела закупок (снабжения), так как именно он отвечает за приобретение запланированного количества сырья и материалов. Расчет количества сырья определяется следующим образом: прогнозируемые закупки = объем производства + прогнозируемый конечный запас готовой продукции — начальный запас готовой продукции. Составление бюджета по прямым затратам на труд используется элементарная формула: объем производства  $\times$  прямые затраты на оплату труда за единицу продукции.

Бюджет себестоимости составляется с помощью формулы: себестоимость готовой продукции = прямые материальные затраты + прямые затраты на оплату труда + косвенные производственные затраты ± изменения незавершенного производства.

Наконец, бюджет себестоимости продаж составляется с помощью формулы: себестоимость продаж = остаток готовой продукции на начало периода (по себестоимости) + себестоимость произведенной в бюджетном периоде готовой продукции — остаток готовой продукции на конец бюджетного периода (по себестоимости).

По мнению Ю. Н. Полюшко, в настоящее время трудно представить предприятие, у которого отсутствовала бы кредиторская задолженность перед поставщиками. При адекватном и грамотном управлении такая задолженность может стать дополнительным, а главное, сравнительно дешевым источником привлечения заемных средств. Чтобы эффективно управлять долгами компании, нужно, в первую очередь, определить их оптимальную структуру для данного конкретного предприятия и в конкретной ситуации составить бюджет кредиторской задолженности, разработать систему показателей (коэффициентов), характеризующих количественную и качественную оценку состояния, развития отношений с кредиторами компании и принять определенные значения таких показателей в качестве плановых.

Следующим шагом в процессе оптимизации кредиторской задолженности должен быть анализ соответствия фактических показателей их рамочному уровню, а также анализ причин возникших отклонений. На третьем этапе, в зависимости от выявленных несоответствий и причин их возникновения, должен быть разработан и осуществлен комплекс практических мероприятий по приведению структуры долгов в соответствие с плановыми (оптимальными) параметрами [2, с. 38].

#### **Список использованных источников**

1. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>
2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378с.
3. Сафонова Л. А. Финансовый менеджмент. – М.: Высшая школа, 2019. -304с.
4. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2019.

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Бор Валерия Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аликин Тимофей Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В последние годы кадровые управленцы для эффективной работы персонала осваивают все новые способы стимулирования. В ход идут не только классическое экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы стимулирования. К таким способам относят организационные и морально-психологические меры.

Основой целью работы, является раскрытие наиболее эффективных методов управления мотивацией.

***Ключевые слова:*** методы управления, мотивация

## EFFECTIVE METHODS OF MOTIVATION MANAGEMENT IN THE ORGANISATION

**Valeria N. Bor,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Timofey V. Alikin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** In recent years, personnel managers have been mastering new ways of stimulating the effective work of staff. Not only classical economic incentives in the form of cash bonuses and high salaries are used, but also non-economic incentives. These methods include organizational and moral-psychological measures.

The main goal of the work is to reveal the most effective methods of motivation management.

***Keywords:*** management methods, motivation

В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников:

1. Мотивирование даёт результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и

посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.

2. Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

3. Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

4. Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и осязательно вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Однако поощрения руководителя должны, в конце концов, воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы. [Власова 2020:25]

Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение. Без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива. [Егоршин 2018:221]

Типовыми являются следующие стимулы:

- повышение в должности,
- расширение полномочий,
- увеличение власти,
- предоставление доли экономического эффекта,
- признание,
- лучшее место за столом на совещании,
- устная благодарность руководителя в присутствии коллег,
- возможность прямого общения с высшим руководителем,
- материальная премия с указанием «за что»,
- страхование жизни и здоровья,
- оплата медицинских услуг,
- внеочередной оплачиваемый отпуск,
- гарантия сохранности рабочего места,
- ссуды с пониженной ставкой на обучение,
- приобретение жилья,
- оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и прочие.

У конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов. Стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

Наиболее эффективные методы стимулирования персонала: [Ильин 2021:128]

1. Наказание как средство мотивации работников. В одних фирмах предпочитают больше наказывать, в других – больше поощрять, где-то нашли действительно золотую середину. Уровень наказания зависит в первую очередь от целей воздействия. Основная цель наказания – это недопущение действий, которые могут принести вред фирме. То есть наказание ценно не само по себе, как «мечь» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу.

Таким образом, наказание эффективно, когда оно ориентировано на оказание требуемого психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определенным образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении. При наказании сотрудника обязательно наличие объяснения, за что и зачем применяется наказание. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинен действительно прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. Во многих случаях после проступка подчиненного начальнику бывает достаточно просто поговорить с ним, и вопрос закрывается. Если основная разумная цель использования наказаний в организации – это избежание неудач, то соответственно применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей – наиболее распространенный тип мотивации. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные критерии такого рода.

3. Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни, работникам, постоянно занимающимся спортом.

4. Специальные индивидуальные вознаграждения – это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.

5. Совершенствование системы организации труда и управления. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками организации, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными – все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда.

6. Социальная политика организации – также важнейший инструмент экономического стимулирования:

Во-первых, в организации реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие), установленные на государственном или региональном уровне.

Во-вторых, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития организации.

Таким образом, социальная политика предприятия (организации) как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Заинтересованность работников в работе в организации, ее успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг. Это приводит к сокращению текучести кадров, так как работник вряд ли захочет потерять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при высоком уровне оплаты труда.

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики в организациях позволяет составить примерный укрупненный перечень выплат льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах: [Кибанов 2019:76]

Материальная денежная форма:

- выплаты на приобретение собственности и имущества компании; предоставление льготных кредитов;
- расходы на негосударственное медицинское страхование;
- туристическое страхование; страхование имущества работников;
- оплачиваемое временное освобождение от работы (например, при вступлении в брак);
- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне; оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях;
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и их оплата;
- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством;
- предоставление оплачиваемых отпусков, установленных по законодательству;
- денежные вознаграждения и компенсации, предоставляемые в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками, смертью родственников, экстренными случаями – кражами, пожарами и прочими;

- дотации на питание в столовых организации; оплата коммунальных услуг;
- оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу;
- оплата проезда к месту работы и по городу;
- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- прогрессивные выплаты за выслугу лет;
- «золотые парашюты» – выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию;
- корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия;
- единовременное вознаграждение пенсионерам со стороны фирмы (предприятия).

Материальная не денежная форма: пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной или бесплатно, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращенной рабочей недели или дня; обеспечение бесплатной подписки на периодические издания; предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий; бесплатного доступа в Интернет и прочие.

Для устранения физического и морального дискомфорта работников целесообразно ежемесячно инвестировать небольшие суммы денег в обеспечение возможностей отдыха. Например, одна из последних новинок – это оборудование в компаниях специальных комнат для отдыха сотрудников. Западные фирмы начали понимать: если не давать людям отдыхать, то они не смогут и продуктивно работать. Если позволить сотруднику почувствовать себя как дома, то, скорее всего, он и за работу возьмется прилежней.

Частью социальной политики организации являются общефирменные мероприятия - праздники, например, посвященные выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки, оплачиваемые централизованные обеды, вечеринки. Преимущества подобных мероприятий заключаются в обеспечении хорошего отдыха сотрудников компании, устранении накопившейся у сотрудников усталости. Кроме полезного для компании и приятного для работников отдыха, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих корпоративных мероприятиях, возможно сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры. Исследования показывают, что место проведения праздника большой роли не играет, успешность будет зависеть в основном от программы праздника, от умения его организовать и провести, от созданной атмосферы.

Нематериальные стимулы, не касающиеся каких-либо расходов работодателя. Особенно актуальны данные инструменты для организаций с ограниченными

материальными ресурсами стимулирования, например, государственные организации (в том числе в органах власти и местного самоуправления). К нематериальным стимулам можно отнести:

– Вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения.

– Вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Обобщение опыта практической деятельности отечественных предприятий и организаций в рассматриваемой области показали значимость нематериальных инструментов стимулирования для сотрудников компаний и подтвердили ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности персонала.

Направлениями активизации использования нематериальных факторов для повышения лояльности персонала организаций могут стать: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе; развитие системы управления конфликтами; формирование и развитие организационной культуры; формирование у сотрудников чувства справедливости, построения эффективных систем обратной связи; распространение среди сотрудников эффективных систем оценки деятельности; внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности; интеграция сотрудников в коллектив; создание «одной команды» путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении профессиональной деятельности. [Кибанов 2019:117]

#### **Список использованных источников**

1. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская// Управление персоналом. 2020. № 8. С. 19–25.

2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2018. 463 с.

3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы : учеб. пособие. СПб.: Питер, 2021. 508 с.

4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 2019. 446 с.

5. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2019. 528 с.

## АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Бор Валерия Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Давыденко Светлана Юрьевна,**

студентка магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В статье рассматривается актуальность и необходимость совершенствования системы развития персонала, а также приводится круг отечественных и зарубежных авторов, рассматриваемых данную тему.

*Ключевые слова:* система развития персонала

## THE URGENCY OF THE PROBLEM OF IMPROVING THE SYSTEM OF DEVELOPMENT AND INCENTIVES OF PERSONNEL

**Valeria N. Bor,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Svetlana Yu. Davydenko,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* the article discusses the relevance and the need to improve the personnel development system, and also provides a range of domestic and foreign authors considered this topic.

*Keywords:* personnel development system

Проблемы стимулирования и развития работников в компании к трудовой деятельности всегда были и остаются актуальными. Актуальность проблем мотивации и развития персонала не оспаривается ни наукой, ни практикой, потому что от четкой разработки эффективной системы стимулирования зависит как повышение социальной и творческой активности персонала, так и конечные результаты деятельности предприятий.

В настоящее время невозможно добиться успеха, игнорируя проблему стимулирования и развития персонала. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, однозначно значительно больше. Так как именно персонал является главным ресурсом любой компании. Безусловно, эффективность работы персонала определяет результат деятельности компании. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой

деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Система материальной и нематериальной мотивации в нашей стране медленно развивается из-за сложных социально-экономических условий.

Одной из составляющих кризисной ситуации в России является кризис труда, основным признаком которого является то, что труд потерял свою функцию как образа жизни, а превратился в средство выживания.

Выделяются следующие отличительные особенности российской системы стимулирования по сравнению с системами стимулирования в других странах.

Во-первых, социальное стимулирование трудовой деятельности управленческих работников в России осуществлялся преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем — инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага. Такое положение вещей часто сохраняется и на современных предприятиях.

Во-вторых, в производственно-хозяйственной деятельности предприятий России очень долгое время использовались одна единственная модель стимулирования «кнута и пряника», которая также используется по сей день на большинстве предприятий.

В-третьих, модели стимулирования в нашей стране были и до сих пор остаются стандартизированными и неизменными, всякое отклонение от этих норм является нарушением существующих нормативных и законодательных актов и локальных нормативных документов, которые основываются и функционируют на основе этих актов. Вследствие этого руководители высших ступеней управления четко соблюдают единые принципы в области стимулирования.

Четвертая отличительная черта заключается в том, что стимулирующие модели, существующие в России, полностью исключили возможности работников в области развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей. Только в последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

В-пятых, стимулирующие системы в конкретных организациях способствуют не только уравниванию в системе оплаты труда и премирования категории работников в сфере управления, но и сохраняют тенденцию в одинаковом объеме стимулировать «лучшего и худшего» сотрудника, так как размер оклада работников одной квалификационной категории был одинаковым независимо от трудового вклада. Так же осуществлялось и премирование.

В-шестых, трудовой вклад оценивается предвзято и формально, что приводит

к равнодушию и незаинтересованности сотрудников в качественном выполнении своих должностных обязанностей, снижению социальной и творческой активности работников.

Кроме того, стимулирование в России раньше рассматривалось в основном через социалистическое соревнование. В такой системе было и рациональное звено. Соревнование должно являться одним из движущих мотивов повышения творческой и социальной активности персонала. Но в связи с изменением политической и экономической ситуации в России соревновательный момент в области стимулирования персонала тоже исчез, принцип соревнования не развивают и не применяют и сейчас, видимо, продолжая считать его пережитком прошлого.

В современной экономике стимулирование работников должно быть направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом. Поэтому необходимо проанализировать существующие методы и формы стимулирования труда персонала, находить недостатки и устранять их путем совершенствования системы стимулирования труда, а также внедрение новых методов и форм стимулирования.

Проблемы стимулирования и мотивации персонала охватывают довольно широкий круг научных работ, в частности, данная тема затрагивается такими отечественными авторами как: Е.Н. Ветлужских, Е.И. Ветлужских, А.А. Вучкович-Стадник, М.А. Гулиева, А.А. Абдулина, В.Н. Федосеев. Научные труды посвящены вопросам мотивации сотрудников компаний, разработки ключевых показателей эффективности, формирования заработной платы персонала. Несмотря на многообразие подходов к разработке комплексной системы мотивации и стимулирования, имеющиеся работы не предполагают оценку сотрудников предприятия посредством не только ключевых показателей эффективности, но и компетенций, учитывающих специфику компании, для последующего формирования переменной части заработной платы сотрудников и дальнейшего плана развития карьеры.

Анализ внешней среды показал низкую эффективность традиционных систем стимулирования. Это связано с тем, что новые системы стимулирования еще формируются, а старые почти полностью разрушены. Данные выводы говорят о том, что в современных условиях происходит кризис трудового стимулирования работников, следовательно, возникла необходимость создания нового способа стимулирования персонала.

Низкий уровень заработной платы, низкая связь результатов труда и его оплаты являются одной из существующих проблем на современных предприятиях. Определенный уровень заработка формирует инициативность работника, ответственность, определенную трудоемкость. При сохранении низкой заработной платы в течение долгого времени формируется особый тип трудового поведения с низкой заинтересованностью, возникает необходимость работать на нескольких работах. При этом основные силы, сотрудник отдает той работе, на которой «больше платят». Низкая заработная плата снижает трудовую активность работников.

Сегодня в России одной из решающих причин при выборе работы является социальный пакет, но организаций, которые могли бы его предоставить в той степени, в которой требуется сотрудникам, мало. Сотрудники все больше хотят работать в больших компаниях, где предоставляется не только стандартный набор социальных льгот, но и возможность обучения и стажировок. В результате этого бюджетные учреждения и малые организации могут терять высококвалифицированных работников.

Стимулирование труда имеет прямое отношение к результатам труда. Если раньше работодатели просто говорили своим работникам, что им нужно делать, то теперь работники более требовательны по отношению к своему руководству.

Единственными «моральными» стимулами, применяемыми в России, являются личное общение и похвала перед лицом коллег. Остальные методы нематериального стимулирования в основном не применяются российскими предпринимателями в силу неуверенности в их эффективности.

Поэтому для повышения мотивации и стимулирования персонала в организации необходимо давать работнику возможность самовыражения – например, самостоятельно ставить цели, контролировать работу, находить творческие способы решения поставленных задач, выдвигать рациональные предложения и интересные идеи. И в последующем награждать их, так как часто остаётся ощущение, что индивидуальные заслуги работника остаются неучтёнными.

Таким образом, проблема развития и стимулирования персонала является очень важной и занимает особое место в компании.

#### **Список использованных источников**

1. Денисов А.Ф. Как застраховаться от оценочных иллюзий Текст. / А.Ф. Денисов // Персонал-Микс. 2006. – № 5-6. – С. 54–56.
2. Денисова А. Каждому по способностям или каждому по труду? Текст. / А.Денисова // Управление персоналом. 2006. – № 16. – С. 22–27.
3. Денисова А. Оценка кадрового портфеля Текст. / А. Денисова, В. Ду-дяшова // Служба кадров и персонал. 2005. – № 6. – С. 64–67.
4. Десслер Г. Управление персоналом Текст. / Г. Десслер; пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
5. Кокин Ю.П. Система мотивов и стимулов к высокоэффективному труду в современных условиях / Ю.П. Кокин. – М.: НИИ труда, 2014.
6. Панов А.М. Оплата труда в России: состояние и условия формирования / А.М. Панов // Проблемы развития территории. – 2014. – №1 (69). – С. 88–92.

## РИСКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**Бордоусов Олег Владимирович,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Линкова Людмила Павловна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Разработка стратегии городского развития имеет высокий приоритет для органов местного самоуправления. В процессе разработки стратегии на президиуме городского Совета неоднократно заслушивалась информация о ходе работы по стратегическому планированию. Текущий контроль за ходом разработки стратегии со стороны городского Совета народных депутатов осуществлял комитет по экономической и промышленной политике, имущественному комплексу, развитию предпринимательства и потребительского рынка.

***Ключевые слова:*** стратегии городского развития, органы местного самоуправления

## RISKS OF FORECASTING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

**Oleg V. Bordousov,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Lyudmila P. Linkova**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The development of an urban development strategy has a high priority for local governments. In the process of developing the strategy, the presidium of the City Council repeatedly heard information about the progress of work on strategic planning. The current control over the development of the strategy by the City Council of People's Deputies was carried out by the Committee on economic and industrial policy, the property complex, the development of entrepreneurship and the consumer market.

***Keywords:*** urban development strategies, local governments

Процесс управления развитием территории – это сложная целенаправленная деятельность, опосредующая взаимодействия многих субъектов и последовательную смену этапов. Так, управление развитием территории предполагает:

– анализ экономической, социальной, экологической, финансовой, налоговой, бюджетной обстановки территории;

- выявление конкурентных преимуществ территории;
- прогнозирование возможных вариантов развития территории посредством реализации конкурентных преимуществ территории;
- постановка целей и стратегическое планирование развития территории;
- установление источников и объема ресурсов, привлекаемых для развития территории, определение круга ответственных за реализацию стратегии развития и конкретных ее мероприятий субъектов, утверждений сроков реализации стратегии, отдельных ее этапов и мероприятий;
- определение форм отчетности и контрольных мероприятий эффективности реализации стратегического развития территории.

Традиционно управление конкретной территорией связано с постановкой и достижением следующих целей:

- в области экологии: обеспечение экологически безопасного инновационного природопользования, восстановление природных ресурсов, повышение эффективности использования природных ресурсов и пр.;
- в области экономики: формирование инструментов для поддержки малого и среднего бизнеса, в том числе снижение административных и налоговых барьеров, а также разработка и реализация специальных программ поддержки; создание привлекательной инвестиционной среды, прежде всего, посредством разработки программ привлечения инвесторов в инвестиционную сферу; обеспечение инновационного обновления производства и пр.;
- в социальной сфере: обеспечение инструментов для духовного и культурного развития личности, в том числе посредством активной поддержки учреждений культуры, спорта, искусства и др., в том числе для формирования туристической привлекательности территории; предоставление необходимых и достаточных мер финансовой поддержки наиболее уязвимым слоям населения и др.

В качестве оперативных задач процесса управления развитием территории:

- обеспечение оперативности и эффективности процессов управления социально-экономическим развитием территории посредством формирования инфраструктуры такого управления: единой информационной актуальной базы, каналов связи между ответственными за реализацию стратегии развития и отдельных мероприятий субъектами публичного управления, а также с гражданами и хозяйствующими субъектами и институтами гражданского общества для вовлечения их в осуществление мероприятий развития территории;
- эффективная реализация мер и мероприятий по обеспечению развития и достижение заданных параметров развития;
- сбор и обработка сведений относительно процессов и результатов развития территории для последующей корректировки принимаемых управленческих решений;
- доведение до сведения заинтересованных субъектов – граждан, предпринимателей, представителей институтов гражданского общества и пр.
- информации относительно реализации конкретных мероприятий и органов публичного управления, ответственных за их реализацию.

Риск в общем случае определяется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов, недополучения доходов или возможность дополнительных расходов. Количественное выражение риска, при этом, определяется как мера ожидаемой потери, убытка. Также риск рассматривают как вероятность ошибки при выборе стратегических альтернатив для последующего принятия управленческих решений.

В рамках регионального социально-экономического прогнозирования рассматриваются две категории рисков - самого процесса прогнозирования (субъективные) и рисков развития региона (объективные).

Процесс управления прогнозированием СЭР региона включает следующие элементы: управляющую систему (субъект управления), управляемую систему (объект управления), управляющее воздействие в форме управленческого решения, конечный результат, общую цель и обратную связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

Экономический риск характеризуется тремя основными чертами: неопределенностью; противоречивостью; альтернативностью.

Если говорить о неопределенности риска, то она неоднородна по содержанию и по форме проявления, особенно если объектом исследования является такая многоуровневая система, как регион. Риск здесь расценивается, как способ раскрытия неопределенности. Это свойство риска для нашего исследования особо важно, так как оптимизировать и совершенствовать модель прогнозирования социально-экономического развития региона без учета объективных и субъективных источников неопределенности бессмысленно.

Противоречивость риска состоит в том, что, имея полезные для развития экономики региона и общественного технического прогресса социальные, экономические, политические последствия, все же способствует замедлению социального прогресса, создавая весомые социально-экономические издержки, если в условиях ограниченности информации альтернатива выбирается без учета объективных закономерностей развития.

Альтернативность означает, что риск возникает только при условии существования нескольких вариантов развития событий, т.е. альтернатив. О рискованной ситуации не говорится, если нет выбора решений.

Анализ современного состояния регионального прогнозирования позволил выделить основные группы рисков прогнозирования:

1. Нестабильность внешней среды прогнозирования: изменение законодательства в области прогнозирования, отраслевых, региональных и национальных стандартов, нарушение деятельности или торможение процессов в организациях, от которых зависит разработка прогноза и т.д.

2. Негативные изменения в операционной среде - сбои в процессах, несогласованность действий отдельных элементов, составляющих инфраструктуру прогнозирования; аварийные ситуации.

3. Непредвиденные проблемы ресурсной части и ограниченность ресурсов, бюджета, инструментария.

4. Неудовлетворительное качество статистической информации.
5. Ограничения уровня развития науки экономики и математики как языка, описывающего формальные отношения.
6. Отсутствие общепризнанной технологии регионального прогнозирования;
7. Невыполнение требований контролирующих органов;
8. Отсутствие единой эффективной комплексной методики оценки регионально-хозяйственной структуры и специализации региона;
9. Невыполнение принципа системного подхода к прогнозированию;
10. Некомпетентность, недостаточная квалификация разработчиков, склонность к субъективизму;
11. Форс-мажорные обстоятельства (природные, технологические);
12. Нарушение договорной дисциплины (задержки подачи сведений, передача некорректных данных и т.д.).

Важным методологическим вопросом в управлении рисками прогнозирования является изучение и измерение влияния факторов на величину риска прогнозирования. Без глубокого и всестороннего анализа факторов риска невозможно сформулировать обоснованные выводы о результатах прогнозирования и выявить резервы повышения его эффективности. Источником риска является неопределенность, под которой понимается отсутствие полной и достоверной информации, используемой при составлении прогноза, или ее ограниченность.

В зависимости от того, сколько времени риск сохраняет свою силу, он подразделяется на временный и постоянный. Если говорить о рисках прогнозирования, то существуют риски, которые необходимо учитывать на каждом из этапов разработки прогноза, например, риски неполного информационного обеспечения.

Управление рисками всегда предполагает ранжирование их по степени важности. Есть риски, которые, непосредственно влияя на эффективность принимаемых управленческих решений, могут привести к существенным потерям. Таким рискам присваивается статус первичных. Также риски могут быть второстепенными, управление которыми иногда сводится только к наблюдению, без воздействия, до тех пор, пока не назреет необходимость их устранения. Если риск не оказывает прямого влияния на выполнение плановых показателей, его называют незначительным.

Четкая, научно обоснованная классификация рисков дает наиболее полное представление о каждом из рисков, определяя его место в общей совокупности. Это повышает эффективность применяемых методов и способов управления рисками.

#### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. О совершенствовании системы госуправления. URL: <http://sv.stavregion.ru/govdep/govsk/gov/referentura/analitika-po-krayu/o-sovershenstvovanii-sistemy>

gosupravleniya/

3. Официальный сайт проведения административной реформы [Электронный ресурс]. URL: <http://ar.gov.ru>

4. Официальный сайт Администрации городского округа Домодедово – <https://www.domod.ru/>

5. Пикулин А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 307 с.

6. Прудников А.С., Лимонов А.М. и др. Муниципальное право России. Курс лекций [Текст] / под ред. А.С. Прудников, А.М. Лимонов. – М.: Книжный мир, 2021. – 230 с.

7. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 17.09.2022). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

## ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

**Бордоусов Олег Владимирович,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Рыжкова Елена Викторовна,**

студентка магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме мотивации работников компании. В работе акцентируем внимание на одной из главных задач руководителей компании, найти наиболее эффективные способы управления сотрудниками, стимулирующие их к активной трудовой деятельности,

**Ключевые слова:** мотивация работников, нематериальная мотивация работников

## AN EFFECTIVE SYSTEM OF NON-MATERIAL MOTIVATION

**Oleg V. Bordousov,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Elena V. Ryzhkova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the current topic of motivation of employees of the company. In our work, we focus on one of the main tasks of the company's managers, to find the most effective ways to manage employees that stimulate them to active work.

**Keywords:** employee motivation, non-material employee motivation.

Актуальность настоящего исследования соотносится с необходимостью поиска эффективных способов управления сотрудниками, стимулирования их к трудовой активности.

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научной литературы, рассматривающей различные аспекты в понимании побуждения человека к деятельности для достижения целей.

В теории по раскрытию мотивации сотрудников компании, можно отметить основополагающие труды различных направлений и известных авторов: Светлана Иванова, А.А. Николаев, П.В. Разов, Е.Б. Колбачева.

Одной из главных задач руководителей компании является найти наиболее эффективные способы управления сотрудниками, стимулирующие их к активной трудовой деятельности. Эффективное стимулирование персонала оказывает значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Неэффективная, или несправедливая, система вознаграждения может вызывать у работников неудовлетворенность, как размерами, так и способами определения и распределения поощрения, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качество продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.д.

Следовательно, основной задачей мотивации сотрудников компании является эффективный процесс стимулирования работников к трудовому поведению, направленному на реализацию индивидуальных и организационных целей.

Одним из важнейших и с трудом поддающихся изменениям факторов является мотивация, ее следует учитывать при приеме сотрудника на работу и последующем построении системы ситуационного руководства.

Существуют три уровня мотивации:

1. Система мотивации на уровне компании. Это те уровни: правила, принципы которые разрабатываются на уровне компании:

- сегментирование персонала;
- система оплаты труда;
- социальный пакет;
- формализованная система постановки задач и оценки;
- развитие сотрудников;
- система нематериальной мотивации.

2. Индивидуальный подход к сотруднику со стороны руководителя:

- анализ индивидуальных мотивов сотрудника;
- система постановки задач и контроля;
- делегирования полномочий системы обратной связи.

3. Самостоятельная мотивация сотрудника – это ситуация когда сотрудник сам перерабатывает или общекорпоративные ценности или те задачи которые ставит перед ним руководитель. Наиболее эффективным способом мотивации является личная готовность сотрудника предпринимать те действия, которые ждет от него руководитель организации.

Наиболее эффективным и результативным является индивидуальный подход со стороны линейных руководителей. Одним из главных принципов разработки мотивации на этом уровне является наличие четкого и продуманного плана действий. Самые распространенные способы мотивации:

Профессиональное признание	Грейды, карьерные перспективы, благодарность за работу, оценки, участия в проектах, расширение полномочий, профсоюзные праздники, обучение, подарки за профессиональные достоинства.
Личное признание	Семейные мероприятия, личные праздники, индивидуальное признание

Улучшение условий труда	Питание, лучшие рабочие места, информация, развлечения, разьяснения, доступность рабочей информации, корпоративный автомобиль.
Условия межличностного взаимодействия	Общая цель, мероприятия, бесконфликтное общение, поддержка руководителя, система обратной связи.
Социальная поддержка	ДМС, пенсионная программа, материальная помощь в сложных жизненных ситуациях, помощь при получении услуг.
Эмоциональное мотивирование	Гордость, уверенность в себе, доверие со стороны руководства, стабильность, интерес к работе.

Для побуждения людей к активной деятельности, необходимо, прежде всего, определить их неудовлетворенные потребности, затем грамотно построить план мотивации сотрудников компании:

- определить цель, для чего вводится новая система мотивации (чаще всего это повышение результативности);
- составить сам план мероприятий;
- определить целевую аудиторию;
- выработать критерии оценки мероприятия.

Чем выше уровень тем больше требуется финансовых затрат на мотивацию работника. На уровне компании необходимо не только запланировать мероприятия на мотивацию и рассчитать затраты, но и определить на какие группы сотрудников она будет направлена. При внедрении нематериальной мотивации руководители компании должны учитывать, что будет сложно просчитать расходы, оценить эффективность системы мотивации на уровне компании, а также со временем может понизиться ее эффективность. Мотивация тесно взаимосвязана с корпоративной культурой организации. Корпоративную культуру необходимо развивать, ведь она является одним из рычагов: миссии и цели организации с точки зрения общественной выгоды, цели компании, понимания и принятия всеми, базовыми ценностями, определяющие работу каждого сотрудника, стилем общения внутри, поддерживаемого на всех уровнях, моделью поведения сотрудника на всех уровнях, моделью поведения сотрудника, отражающего принципы работы. Не маловажную роль для улучшения корпоративной культуры играет корпоративная пресса – внутренняя и внешняя история компании - в фото, мифах, историях рекламный слоган или девиз компании, традиция компании - уже имеющаяся и создаваемая.

Часто много времени уходит на размышления о том, как выстраивать коммуникации с командой: как предоставлять обратную связь, общаться, расставлять приоритеты и т.д. При этом многие не обращают внимания на то, что говорят сотрудники, какие идеи предлагают, какими проблемами и решениями хотят поделиться.

Мотивация на уровне линейных руководителей – это индивидуальная работа с каждым из сотрудников, индивидуальный подбор методов, подбор мотивирующих способов: конструктивная обратная связь – конкретный пример поведения; современные – которые, еще свежи в памяти; направленный - на результат варианта поведения, которое хотел бы видеть в будущем руководитель; с последствиями – последствия поведения как оно влечет; развивающееся – нацеленное на помощь в развитии; личное – подчеркивает, что такое поведение затрагивает руководителя лично.

Руководителю необходимо соблюдать баланс позитивной и негативной информации, стремится к диалогу с сотрудником, рассказать подчиненному о выгодах приемлемого поведения, помочь сотруднику сфокусироваться на исправлении ситуации.

Ф. Хецберг сделал вывод, что гигиенические факторы, если они удовлетворяют сотрудника, лишь предупреждают возникновение негативных эмоций и неудовлетворенность работой. Сами же по себе такие факторы не могут вызывать у сотрудников глубокого удовлетворения своей работой. Только мотивационные факторы, непосредственно связанные с сущностью и характером своего труда, будут побуждать сотрудника лучше исполнять свои обязанности, вызывать у него положительные по отношению к работе эмоции и приводить его к чувству глубокого удовлетворения от своего труда.

Поэтому, по мнению Ф. Херцберга, руководитель должен стремиться создавать благоприятные условия труда, чтобы не допустить возникновения у своих подчиненных неудовлетворения работой, а также удовлетворять их потребность в содержательном характере работы.

По теории методики Шуберта и опросов Эмрса можно определить, готовы ли сотрудники к риску или же они заинтересованы, риск избежать. По этим материалам можно выявить сотрудников, которые стремятся избегать рисков и неудач, или сотрудники которые готовы рисковать.

Пять мотиваций В.Герчикова прежде всего это инструментальная для сотрудников работа не цена сама по себе, а является инструментом для зарабатывания денег. Профессионалами называют сотрудников, для которых важен профессионализм, удовлетворенность от решения профессиональных задач. Для них применима денежная мотивация, но на первый план они ставят не материальную мотивацию. Для людей с хозяйским типом мотивации важен уровень ответственности и уровень самостоятельности в принятии решений. Патриотам важно ощущение собственной значимости внутри компании, очень важна внутренняя коммуникация, моральное поощрение. При избегательной мотивация работник обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя.

Таким образом, нематериальная мотивация не может заменить качественный менеджмент, она лишь усиливает и дополняет его, также основополагающим фактором для большинства работников является размер вознаграждения, но с ростом должности и полномочий этот фактор может ослабеть.

Одной из основных задач HR – подразделения является помощь в обучении линейных руководителей навыкам индивидуальной работы.

#### **Список использованных источников**

1. Иванова С.М. Мотивация на 100% – Москва, 2019. – 162 с.
2. Колбачева Е.Б. Управление персоналом, учебное пособие, Ростов-на-Дону, 2014, – 178 с.
3. Николаев А.А., Разов П.В. Социальное управление, Москва 2019, – 269 с.
4. Иванова С.М. 50 советов по нематериальной мотивации – Москва, 2019. – 167 с.
5. Директор по персоналу электронный ресурс №6 2022 г. Эффективность персонала/мотивация.

## ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РФ

**Васильева Ирина Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Александров Евгений Анатольевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Статья посвящена особенностям местного самоуправления в современной Российской Федерации. Актуальность данной темы обусловлена тем, что местное самоуправление имеет значительную роль в организации жизни местных жителей. От решения проблем местных органов власти зависят благополучие и успешное будущее населения, проживающего в конкретных муниципалитетах. Муниципальная власть в Российской Федерации вместе с вышестоящими уровнями власти должна выработать подходы к решению проблем местного самоуправления.

***Ключевые слова:*** проблемы местного самоуправления

### FEATURES AND PROBLEMS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Irina N. Vasilyeva,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy

**Evgeny A. Alexandrov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article is devoted to the peculiarities of local self-government in the modern Russian Federation. The relevance of this topic is due to the fact that local government has a significant role in organizing the life of local residents. The well-being and successful future of the population living in specific municipalities depend on the solution of the problems of local authorities in the Russian Federation, together with higher levels of government, should develop approaches to solving problems of local self-government.

***Keywords:*** problems of local self-government

Местное самоуправление – это многоаспектный процесс, включающий различные направления деятельности в сфере управления муниципальным образованием.

Муниципальное образование понимается как территория Российской Федерации, населенная преимущественно гражданами страны, на которой функционируют органы местного самоуправления, осуществляющие решение вопросов местного значения в различных сферах жизни общества [3, с. – 191].

Муниципальное образование в Российской Федерации является собирательным термином и объединяет несколько видов организации местного самоуправления, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Согласно мониторингу Министерства финансов нашей страны, проведенному в 2021 году, в Российской Федерации наиболее представлен такой вид муниципального образования, как сельское поселение (81,1% от общего числа муниципальных образований), муниципальные районы составляют 8%, городские поселения составляют 7,1%, а городские округа – сравнительно новый вид муниципального образования – 2,5% от общего числа муниципальных образований. Незначительный процент составляют городские округа с внутригородским делением и внутригородские муниципальные образования и районы [5].

В сфере местного самоуправления, как отмечают исследователи и практикующие управленцы, органами государственной власти совершается ряд работ, направленных на совершенствование данной системы по следующим направлениям [3, с. – 125]:

1. Укрепление и расширение самостоятельных полномочий местного самоуправления в процессе распоряжения экономическими и материальными ресурсами муниципалитета;
2. Укрепление управленческого потенциала органов местной власти.
3. Налаживание процессов демократических выборов представителей местной власти, укрепление института ответственности руководителей муниципалитета перед избирателями.
4. Налаживание процесса деятельности органов местного самоуправления в направлении сохранения традиций и культуры муниципалитетов.

По данным Департамента межбюджетных отношений Минфина в Российской Федерации, на 1 января 2020 г. насчитывается 22 392 муниципальных образования. Из их общего количества 560 составляют городские округа; 1789 — муниципальные районы, 1590 и 18 164 — городские и сельские поселения [5].

При рассмотрении муниципального образования с точки зрения государственного менеджмента, становится ясно, что объектом такового являются люди, населяющие ту или иную территориальную единицу. При этом, в данном случае население также является субъектом управления.

Говоря о правовой базе местного самоуправления, важно отметить, что основа принципов организации управления осуществляется нормами международного права, Конституцией РФ, Федеральными законами РФ, указами и распоряжениями Президента и государственной власти РФ.

Главным законом, регулирующим местное самоуправление в России является Федеральный закон от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [1]. Он регулирует все основные положения, касающиеся функционирования местного самоуправления на территории Российской Федерации.

Особенностью муниципального управления в России можно назвать возможность участия населения территориальной единицы в процессе решения различных проблем и вопросов, относящихся к сфере их жизни на данной

территории. Так, для многих жителей муниципальных образований трактовка положений Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» означает, что вся ответственность за реализацию тех или иных мер в процессе решения вопросов местного значения лежит исключительно на представителях органов местного самоуправления. Жители же муниципальных образований предпочитают отстраниться от этих процессов, что приводит к низкому уровню социальной сплоченности граждан.

Как отмечают исследователи, муниципальная власть к началу 20-х годов XXI века остается в России наиболее проблемным уровнем власти, что происходит, в частности, из-за того, что до сих пор до конца не сформирован единый и понятный всем порядок формирования органов местного самоуправления [2, с. – 83].

Для решения вопросов на местном уровне, касающихся муниципального образования, издается органом/лицами местного самоуправления муниципальный правовой акт.

Для решения вопросов, касающихся осуществления каких-либо единичных случаев полномочий государственной власти, переданной в область местного самоуправления, составляются акты местного значения, но основываясь на положениях ФЗ или законах определенного субъекта РФ.

Акты муниципального значения, которые принимаются органами местного самоуправления, обязательны для исполнения всеми гражданами, проживающими на данной территории.

Стоит отметить, что муниципальные правовые нормативные акты муниципалитетов, которые затрагивают проблемы/вопросы ведения инвестиционных и предпринимательских деяний с целью затруднения ведения данной деятельности, требуют обязательного экспертного анализа, который проводится органом местного самоуправления соответствующего муниципального образования.

Среди главных принципов местного самоуправления можно назвать:

- самостоятельность органов местного самоуправления в сфере принятия управленческих решений по определенным вопросам;
- обособленность органов местного самоуправления;
- материальные и финансовые ресурсы местного самоуправления, задействованные при исполнении возложенных обязанностей, должны соответствовать полномочиям;
- на органах местного самоуправления и должностных лицах лежит серьезная ответственность перед населением административно-территориальной единицы.

Финансово-экономическая основа любого муниципального образования – это его бюджет. При этом общепризнанным в исследовательской литературе является факт, подтверждающий систематическую нехватку средств для многоаспектного развития муниципального образования, выполнения руководством всех своих функциональных обязанностей перед населением муниципалитета. Именно

поэтому бюджеты большого количества муниципалитетов имеют дотационный характер [4, с. – 97].

Также значительную долю в местных бюджетах муниципалитетов Российской Федерации занимают субсидии, предполагающие доленое участие в составлении сметы расходов и доходов как самого муниципального образования, так и государства. Направления расходования полученных субсидий и дотаций определяются самим муниципальным образованием и согласовывается с региональными органами государственной власти. Согласно данным Министерства финансов Российской Федерации, наименее дотационными, а значит и наиболее финансово состоятельными муниципальными образованиями в 2021 году были городские округа. В их годовых бюджетах доля дотаций не превысила 7% от общего количества заложенных в смету средств. Сельские поселения и муниципальные районы, напротив, запросили и впоследствии получили наибольшее среди муниципальных образований количество дотаций – около 20% от годового бюджета [5]. На наш взгляд, это говорит о том, что в городских округах более высокая концентрация налоговой базы и официально трудоустроенных граждан, нежели в сельских поселениях.

Таким образом, проблемы в сфере местного самоуправления можно выделить в различных сферах: законодательной, социальной, политической. Само по себе местное самоуправление в Российской Федерации представляет собой сложносоставленный элемент системы государственного управления, деятельность которого направлена на решение проблем местного уровня и удовлетворение потребностей местных жителей.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон N 131 от 6 октября 2003 года «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»
2. Глава муниципального образования: теория, законодательство, правоприменение: монография / [Баженова О. И., Бялкина Т. М. и др.]. – Москва: Юрлитинформ, 2020. – 234 с.
3. Осейчук В. И. Теория государственного управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва : Юрайт, 2018. – 342 с.
4. Серватинский В. В. Формирование инновационных технологий управления муниципалитетом: теория и методология: монография. – Красноярск: Сибирский гос. технологический ун-т, 2019. – 375 с.
5. Мониторинг муниципальных образований РФ // Министерство финансов РФ. — <https://minfin.gov.ru/ru/om/PlanReport/report/> (дата обращения: 25.07.2022)

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ

**Васильева Ирина Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Егоров Антон Николаевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В современных условиях хозяйствования очень большую важность представляет собой стратегия инновационного развития города, так как именно она дает возможность для использования конкурентного превосходства города, позволяет определять такие «узкие места», развитие которых позволит городу получить максимальный эффект.

Стратегия городского развития представляет собой способ и средство достижения поставленных целей. От выбора стратегии зависит эффективность развития города в рыночных условиях. Необходимо проводить анализ всех городских подсистем и их связей. В результате чего, станут понятны проблемы города и именно на решение этих проблем будут ориентированы цели и стратегия развития.

**Ключевые слова:** стратегии городского развития

## DEVELOPMENT OF AN URBAN DEVELOPMENT STRATEGY

**Irina N. Vasilyeva,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Anton N. Egorov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** In modern economic conditions, the strategy of innovative development of the city is very important, since it makes it possible to use the competitive advantage of the city, allows you to identify such “bottlenecks”, the development of which will allow the city to get the maximum effect.

The urban development strategy is a way and a means to achieve the set goals. The effectiveness of the city's development in market conditions depends on the choice of strategy. It is necessary to analyze all urban subsystems and their connections. As a result, the problems of the city will become clear and the goals and development strategy will be focused on solving these problems.

**Keywords:** urban development strategies

Стратегия социально-экономического развития муниципальных образований (городов, районов, поселков) может быть состоятельной в своей реализации лишь при ее соответствии целям, задачам, принципам, ориентирам региональной и общефедеральной стратегии. Однако это не исключает определенной

стратегической самостоятельности в развитии поселений, обусловленной их местоположением, экономическим потенциалом, демографическими и экологическими процессами, уровнем развития социальной инфраструктуры и др.

Принадлежность муниципальных образований к единому экономическому, политическому, правовому пространству страны, подчинение общенациональной социально-экономической стратегии развития не исключают, нормального диалога муниципального образования с региональной администрацией и с федеральным центром в межбюджетных отношениях, необходимости представлять и защищать экономические интересы города, а также конкуренции между городами за привлечение инвестиций и налогоплательщиков на свою территорию.

В этой связи первым условием состоятельности муниципального образования и эффективности стратегического планирования социально-экономического его развития служат осмысление и проекция применительно к местной специфике общей стратегии развития региона, реального состояния его экономики, его кратко- и среднесрочной экономической политики, а также (что очень важно) ее долгосрочных стратегических ориентиров.

Суть новой социально-экономической стратегии и стержень концепции реформирования муниципальных образований состоит в ее постепенном, поэтапном движении к российскому варианту общества постиндустриального типа с современными характеристиками качества жизни народа, созданием благоприятной среды его обитания, на основе формирования нового технологического способа производства и многоукладной, социально ориентированной, динамичной рыночной экономики при значительной роли как государства так и местного самоуправления в ее трансформации и регулировании.

Главным ориентиром выбора приоритетов социально-экономического развития муниципального образования является качество жизни населения или отдельного человека.

Именно поэтому данный показатель интерпретируется нами как целевая функция стратегии развития. Ограниченность экономических ресурсов в развитии города - это фактор, который определяет взаимосвязь отдельных аспектов качества жизни населения, поскольку основные составляющие «конкурируют» друг с другом за выделение ресурсов. Вместе с тем, институциональные ограничения не ставят в конкурентное положение отдельные параметры качества жизни населения. Этот аспект особенно важен для современных транзитивных (неопределенных) условий экономического и социально-политического развития муниципальных образований, регионов и России в целом. Поэтому необходим системный подход к разработке законодательных и других нормативных актов, адекватных рыночной экономике и охватывающих все секторы экономики.

Поскольку качество жизни является главным ориентиром в стратегии социально-экономического развития муниципальных образований, постольку его содержание определяет основные направления планирования и прогнозирования жизни города Владимира.

Для разработки стратегии социально-экономического развития города

необходимо определиться с теми принципиальными установками, которые могут составить фундамент этой работы. К числу таких установок мы относим следующие:

Во-первых, соотношение текущих проблем социально-экономической политики развития города и ориентиров на формирование постиндустриального общества в стране и регионах, что на первом этапе неизбежно скажется на задачах экономического роста и социального благополучия.

Но кратко- и среднесрочное планирование не должно терять свою ориентацию в параметрах долгосрочной стратегии социально-экономического развития города.

Во-вторых, в стратегии развития традиционных для города предприятий машиностроения, организаций социальной инфраструктуры и других отраслей необходимо особо выделять инновационные проекты, реализация которых связана с переходом к высоким технологиям с производством продукции с большой конкурентоспособностью.

В-третьих, требуют внимательного анализа возможности города в формировании и развитии новых наукоемких производств с опорой на наличный научный и интеллектуальный потенциал муниципального образования. Это тем более важно, что город не богат природными, топливно-сырьевыми и другими ресурсами.

В-четвертых, вполне естественна межгородская конкуренция на территории области с другими муниципальными образованиями региона и страны в привлечении на свою территорию инвестиций и источников налоговых поступлений в городской бюджет. Этим определяется важность формирования инвестиционного климата в городе и создание благоприятных условий для предпринимательства.

В-пятых, неотъемлемой частью стратегии социально-экономического развития города является его институциональное, правовое обеспечение. Оно создается в границах общего институционального пространства региона, но предполагает дополнительные меры институционального характера в масштабах города.

Наряду с эффективными мерами в налогообложении и в поддержке предпринимательских инициатив, которые разрабатываются и осуществляются при взаимодействии местных органов власти с региональными объединениями промышленников и предпринимателей, немалую роль играет поддержка инноваций путем производственной пропаганды, информации о лучшем опыте, о хозяйственных достижениях через местную печать, радио и телевидение.

В-шестых, как свидетельствует мировой опыт, инновационные процессы возникают вначале в отдельных звеньях экономики, а затем распространяются более широко. При разработке стратегии социально-экономического развития города важно выявить местные точки зарождения инновационных процессов для всемерной их поддержки наличными ресурсами.

В-седьмых, в рыночной экономике вмешательство государства, органов власти в экономическую жизнь ограничено самостоятельностью хозяйствующих субъектов, и перспектива заключается в освобождении властных органов от

избыточных для экономики и социального развития функций.

Разработка стратегии развития осуществлялась поэтапно:

1. Организационный этап.
2. Анализ и оценка существующей ситуации и тенденций.
3. Определение направлений и целей развития.
4. Разработка проекта стратегии развития.
5. Обсуждение и утверждение стратегии.

Разработка стратегии городского развития имеет высокий приоритет для органов местного самоуправления. В процессе разработки стратегии на президиуме городского Совета неоднократно заслушивалась информация о ходе работы по стратегическому планированию. Текущий контроль за ходом разработки стратегии со стороны городского Совета народных депутатов осуществлял комитет по экономической и промышленной политике, имущественному комплексу, развитию предпринимательства и потребительского рынка.

При разработке стратегии в целях обеспечения ее обоснованности была использована совокупность методов, включающая:

- выявление и структурирование проблем развития;
- статистический, экономический и сравнительный виды анализа;
- методы прогнозирования; методы экспертной оценки;
- SWOT – анализ;
- матричный метод разработки стратегии.

Источниками информации для разработки являются:

- результаты групповой работы руководителей органов местного самоуправления, а также предприятий, учреждений и организаций по выявлению проблем развития города;
- официальные статистические и аналитические данные;
- отчеты о финансово-хозяйственной деятельности муниципальных предприятий и учреждений;
- информация о деятельности организаций, учреждений и предприятий иных форм собственности.

При разработке стратегии широко применялись методы групповой работы.

Стратегия имеет иерархическую пирамидальную структуру. На вершине пирамиды находится видение и цели, определяющие философию развития муниципального образования. Философия развития трансформируется в практическую часть стратегии: в политики (функциональные стратегии), стратегические программы и проекты. Системное построение стратегии позволяет связать будущее видение развития города с целями конкретных программ, которые в свою очередь конкретизируются в проекты и мероприятия. Таким образом, достигается высокая связность стратегического и оперативного управления и обеспечивается проникновение стратегических решений на уровень исполнения.

Стратегия развития – это документ нового типа, он отражает стратегическое видение перспективы и на основе комплексного анализа и оценки ресурсов, возможностей и угроз формулирует основные цели и задачи развития города.

Целью стратегического планирования является придание устойчивости городскому развитию на долговременную перспективу, активизация экономической и общественной деятельности на территории.

Реализация стратегии развития придаст городу новый импульс для экономического роста, усилит его конкурентные преимущества, повысит качество жизни горожан. Реализация стратегии существенно повысит эффективность управления территорией, система управления городом станет более результативной, способной адаптироваться к изменениям городской и внешней среды. При этом значительно возрастет роль органов местного самоуправления – они станут ядром, организующим социально-экономическое развитие города.

Понимание городским сообществом, того, что усилия органов местного самоуправления направлены не только на решение текущих задач, но и на формирование будущего города, позволит создать открытый и доверительный диалог с населением, объединить усилия власти и горожан для достижения совместных целей, повысит доверие горожан к власти и привлечет их к решению городских проблем. Стратегия обеспечит концентрацию усилий городского сообщества на самых главных направлениях развития, которые являются наиболее перспективными для города.

Стратегия развития является стимулом для городского сообщества вести поиск новых, нетривиальных подходов и решений, изучения лучшего опыта других городов, развития творчества, обогащения знаниями. Социальная эффективность является показателем, который отражает уровень жизни населения. Основным измерителем социальной эффективности является динамика уровня и качества жизни населения. Социально-экономическое развитие муниципального образования включает в себя исследование внутренней среды, а именно анализ характеристик ресурсов, способностей и выявления сильных и слабых сторон муниципального образования. Управление комплексным развитием муниципального образования в социально-экономическом плане – это регулирование состояния территории поселения за счет взаимно согласованных проектов и программ его развития во всех сферах жизнедеятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2018. – 307 с.
3. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2020. – 490 с.
4. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2019. – 299 с.

5. Кутафин О.А., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. – М.: Проспект, 2019. – 355 с.
6. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 320 с.
7. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2019. – 314 с.
8. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. – М.: НОРМА, 2019. – 334 с.
9. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2018. – 387 с.
10. Пикулин А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.
11. Прудников, А.С., Лимонов, А.М. и др. Муниципальное право России. Курс лекций [Текст] / под ред. А.С. Прудников, А.М. Лимонов. – М.: Книжный мир, 2019. – 230 с.
12. Прудников, А.С., Комлев, В.Н. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / под ред. А.С. Прудников, В.Н. Комлев. – М.: Московский университет МВД России, 2018. – 299 с.
13. Булатов А. С. Экономика. Учебник. – М.: Бек, 2018. – 270 с.
14. Гинтова М.А., Жулин А.Б., Костырко А.А., Плаксин С.М., Синятуллина Л.Х. Реинжиниринг государственных услуг, комплексных сфер государственного регулирования: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2021. – №1. С. 7–25.
15. Кравченко Л.И. Экономика. – Минск, «Высшая школа», 2020. – 377с.
16. Кокшарова Е. С., Ковбасюк Ю. Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. – 2020. – №11. – С. 225–227.
17. Николаева С.А. Экономика. – М.: БЕК, 2019. – 304 с.
18. Туманов В.А. Государственные органы и государственная власть [Текст] / В.А. Туманов // Право. – 2021. – №10. – С. 33–38.
19. Голубева, Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 15.05.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.

## ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Годжаева Элеонора Славиковна,**

ганд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Черных Владимир Леонидович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В статье рассмотрены объективные причины необходимости внедрения системы планирования на предприятии, составляющие и этапы финансового планирования. Отдельное внимание уделено бюджетированию как технологии финансового планирования и управления.

*Ключевые слова:* финансовое планирование и бюджетирование

## FINANCIAL PLANNING AND BUDGETING IN THE ENTERPRISE

**Eleonora S. Gojaeva,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Vladimir L. Chernykh,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* In the article, consider the objective reasons for the need to implement a planning system at the enterprise, the components and stages of financial planning. Special attention is paid to budgeting as a technology of financial planning and management.

*Keywords:* Financial planning and budgeting

В условиях рыночной экономики процесс планирования деятельности предприятия играет значимую роль. Как показывает многолетний опыт, без системы планирования ни одно предприятие не может успешно функционировать. Данная система помогает осуществлять эффективную управленческую деятельность. Объективные причины необходимости внедрения системы планирования на предприятии связаны с ответами на четыре вопроса, перечисленными на рисунке 1.

Одним из основных направлений планирования и общим выражением всей системы планов на предприятии является финансовое планирование. В современной литературе можно встретить различные определения термина «финансовое планирование».

В рамках представленной статьи мы будем оперировать наиболее общим определением, согласно которому, финансовое планирование – это процесс разработки системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению

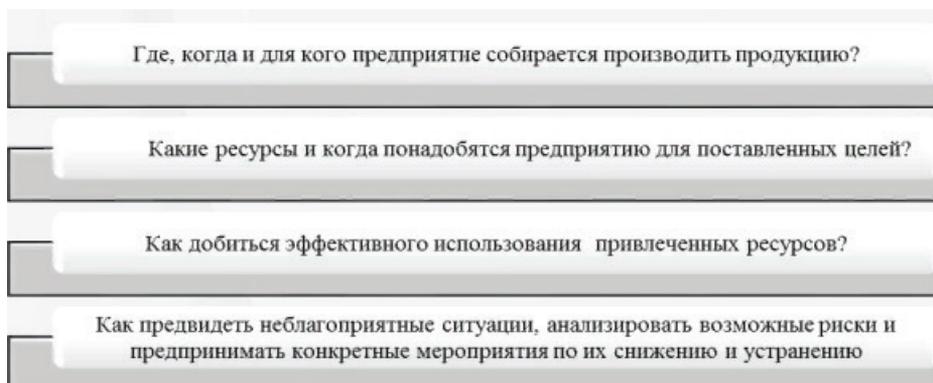


Рисунок 1 – Объективные причины необходимости внедрения системы планирования на предприятии

эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде. Финансовое планирование затрагивает широкий круг финансовых отношений, возникающих между предприятиями и другими хозяйствующими субъектами (рис. 2).



Рисунок 2 – Финансовые отношения предприятия

При построении системы финансового планирования необходимо определить цели, задачи, принципы, методы и объекты финансового планирования. Основную цель финансового планирования можно определить следующим образом: балансировка намеченных расходов предприятия с его финансовыми возможностями. Задачи финансового планирования представлены на рис. 3.

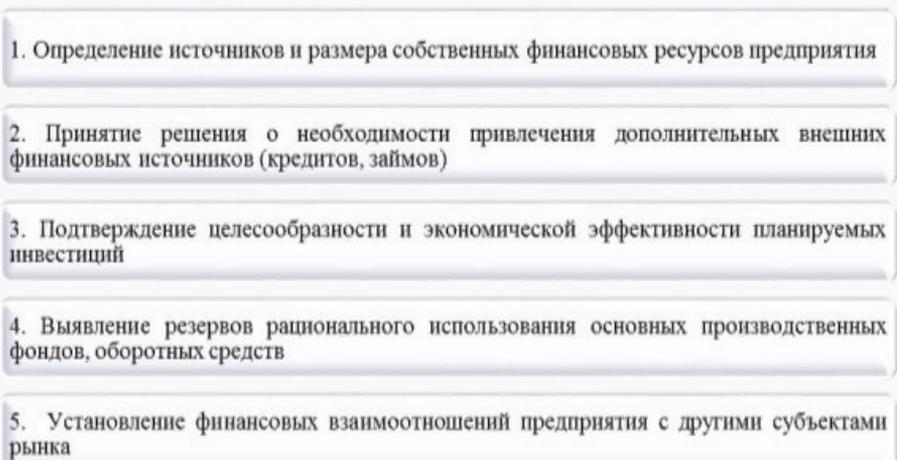


Рисунок 3 – Задачи финансового планирования

Выделяют ряд специфических принципов финансового планирования, в числе которых: принцип финансового соотношения сроков; принцип платежеспособности; принцип сбалансированности рисков; принцип предельной рентабельности. Объекты финансового планирования отражены на рис. 4.

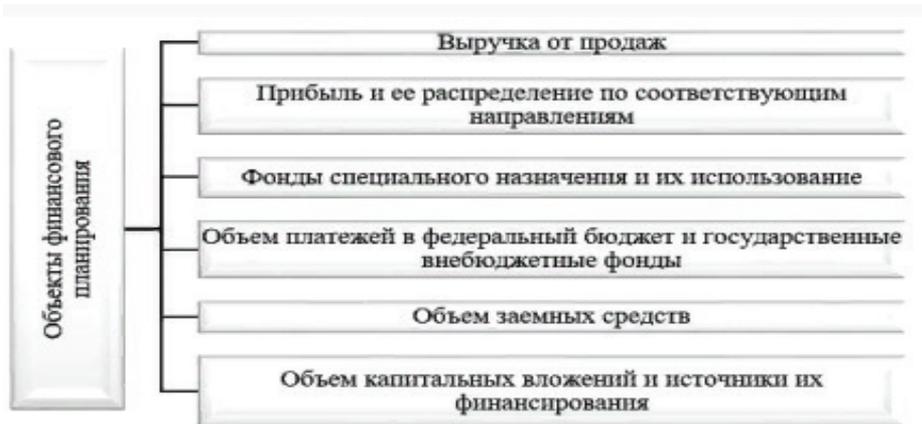


Рисунок 4 – Объекты финансового планирования

Завершением производственно-хозяйственного планирования деятельности предприятия является финансовый план. Финансовый план – это обобщенный плановый документ, отражающий поступления и расходования денежных

средств на текущий и долгосрочный периоды, и предполагает составление операционных и капитальных бюджетов, прогнозирование финансовых ресурсов. Информационное поле финансового планирования объединяет системы норм и нормативов, лимитов (ограничений), ограничивающих факторов («узких мест»), гипотезы и предположения.

К примеру, источниками данных для финансового плана могут выступать: бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия; сметы затрат на производство продукции, выполнение работ, оказание услуг; данные об объемах предполагаемых инвестиций и капитальных вложений; нормы амортизационных отчислений; расходы по отдельным статьям; результаты управленческого анализа выполнения плана за предшествующий период; утвержденная учетная политика и другие данные управленческого учета.

Обобщенно процесс составления финансового плана предприятия можно представить в виде четырех этапов (Рис. 5).

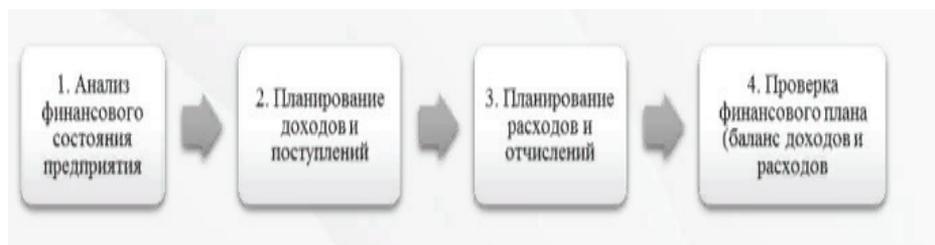


Рисунок 5 – Алгоритм составления финансового плана

Баланс доходов и расходов на плановый период позволяет определить соотношение между доходной и расходной частями. Если доходная часть превышает расходную, то образуются свободные средства, которые можно использовать для развития предприятия согласно его стратегическим целям. В случае, если расходная часть превышает доходную часть, то образуется дефицит бюджета (это служит «толчком» для исправления планов предприятия и принятия управленческих решений по изменению его финансовой стратегии и тактики).

Реализация финансового планирования на предприятии становится возможной с помощью бюджетирования, которое рассматривается с двух позиций в зависимости от объекта планирования:

во-первых, приравнивается к финансовому планированию и его объектом выступают только финансовые ресурсы;

во-вторых, как инструмент формирования и рационального использования всех имеющихся ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) предприятия.

Бюджетирование позволяет осуществлять контроль за состоянием и изменением финансов как предприятия в целом, так и отдельных его структурных подразделений.

Итогом бюджетирования является составление бюджета предприятия. Мо

мнению И.А. Бланка, бюджет – это оперативный финансовый план краткосрочного периода, разработанный обычно в рамках одного года и отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов деятельности [2].

Бюджетирование является относительно новым явлением в хозяйственной практике предприятий, его необходимость обусловлена, главным образом, стремлением установить жесткую финансовую дисциплину. Это сложный и трудоемкий процесс, требующий последовательного соблюдения этапов бюджетирования, и учитывающего взаимосвязанность бюджетов.

С функциональной точки зрения всю совокупность бюджетов предприятия можно разделить на четыре основные группы: операционные, финансовые (основные), вспомогательные, дополнительные (специальные) бюджеты, детализация которых представлена на рис. 6.

Группа	Бюджет
1. Операционные бюджеты	1.1. Бюджет продаж 1.2. Бюджет запасов готовой продукции 1.3. Бюджет производства 1.4. Бюджет прямых материальных затрат 1.5. Бюджет прямых затрат на оплату труда 1.6. Бюджет накладных расходов 1.7. Бюджет управленческих расходов 1.8. Бюджет коммерческих расходов
2. Финансовые (основные) бюджеты	2.1. Бюджет доходов и расходов 2.2. Бюджет движения денежных средств 2.3. Расчетный (прогнозный) баланс
3. Вспомогательные бюджеты	3.1. План капитальных (первоначальных) затрат 3.2. Кредитный план (план привлечения инвестиций) 3.3. Бюджет технической реконструкции производства
4. Дополнительные (специальные) бюджеты	4.1. Бюджет балансовой прибыли 4.2. Бюджет чистой прибыли 4.3. Бюджет НИОКР 4.4. Налоговый бюджет

Рисунок 6 – Детализация групп бюджетов.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что бюджетирование как инструмент финансового планирования представляет собой не только бюджетный процесс, или процесс составления смет, но и управленческую технологию по разработке и принятию взвешенных и обоснованных финансовых решений. С помощью финансового планирования и бюджетирования повышается прозрачность финансово-экономической деятельности компании; усиливается

контроль управления за ее ресурсами; определяются резервы роста капитала, рентабельности и прибыльности предприятия; снижаются непредвиденные потери средств.

#### **Список использованных источников**

1. Бахрамова Ю.М., Глухова В.В. Финансовый менеджмент. – М.: Академия, 2019. – 496 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: учебник. – М.: Омега-Л, 2020. – 674 с.
3. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. :ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378с.
5. Сафонова Л.А. Финансовый менеджмент. – М.: Высшая школа, 2019. -304с.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Гостев Александр Николаевич,**

докт. соц. н., проф., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ  
ВО «Московская международная академия»

**Крузин Виталий Дмитриевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Разделение планирования на текущее и стратегическое – одна из важнейших особенностей современной теории управления. В отличие от текущего, стратегическое планирование предполагает учет влияния внешней среды на современное и будущее состояние муниципального образования его сильных и слабых сторон (преимуществ и недостатков) и использование этой информации для определения стратегии развития.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, развитие муниципального образования

## STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY

**Alexander N. Gostev,**

Doctor of Social, Prof., associate Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy

**Vitaly D. Kruzin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The division of planning into current and strategic planning is one of the most important features of modern management theory. Unlike the current one, strategic planning involves taking into account the influence of the external environment on the current and future state of the municipality of its strengths and weaknesses (advantages and disadvantages) and using this information to determine the development strategy.

**Keywords:** strategic planning for the development of the municipality

Разделение планирования на текущее и стратегическое – одна из важнейших особенностей современной теории управления. В отличие от текущего, стратегическое планирование предполагает учет влияния внешней среды на современное и будущее состояние муниципального образования его сильных и слабых сторон (преимуществ и недостатков) и использование этой информации для определения стратегии развития. Стратегическое планирование является важнейшей составной частью общей системы стратегического управления муниципальным образованием.

Необходимость стратегического планирования комплексного социально-экономического развития муниципальных образований все больше осознается

органами местного самоуправления. В то же время ряд руководителей муниципальных образований считает, что в условиях непредсказуемости политики крупных градообразующих предприятий, острого дефицита бюджетов и постоянно меняющейся законодательной базы (в т. ч. в налоговой и бюджетной сфере) заниматься стратегическим планированием не имеет смысла. Недостаток опыта стратегического планирования, комплексного подхода к определению целей и приоритетов перспективного развития муниципальных образований приводит к тому, что разработанные концепции и стратегические планы иногда носят декларативный характер, отсутствуют механизмы их реализации.

Недоучет стратегических факторов может привести к серьезным последствиям для муниципального образования, особенно если требуется структурная перестройка экономики территории. Такая перестройка может возникнуть, например, в связи с исчерпанием запасов полезных ископаемых, снижением потребности в продукции градообразующего предприятия, утраты конкурентоспособности его продукции в результате старения технологии и оборудования, сокращения государственного заказа и т. п. Следствием этого являются массовая безработица в муниципальном образовании, снижение жизненного уровня населения, рост социальной напряженности. Поэтому одна из важнейших задач стратегического планирования – предвидение грядущих перемен своевременное принятие необходимых упреждающих решений

Основными документами в сфере комплексного социально-экономического развития муниципального образования являются концепция социально-экономического развития и разрабатываемая на ее основе комплексная программа (стратегический план) социально-экономического развития. Может быть разработан и один обобщающий документ. В зависимости от стоящих задач концепции и стратегические планы бывают среднесрочные (пять лет) и долгосрочные (до 10–15 лет). Чем глубже характер предстоящих перемен, тем на больший срок должен разрабатываться стратегический план, но и в долгосрочных программах важно выделять среднесрочную перспективу.

Стратегическое планирование развития территории является управленческим процессом и может быть представлено в виде цепочки последовательных, целенаправленных действий органов власти и управления. Разделение процесса на этапы позволяет наблюдать иерархию целей и задач, а также четко определять участников процесса на каждом этапе.

Проведение многосторонней аналитической работы на этапах процесса стратегического планирования, позволяет начать формировать стратегический выбор территории или, другими словами, разрабатывать стратегию.

Оперативные планы создаются из расчета короткого временного промежутка. Исходя из обстоятельств, это может быть планирование действий одного дня, нескольких дней, недели. Однако для персонала и вас будет лучше, если на каждый день будет определен список задач, который легко изменяется в зависимости от обстановки. Оперативное планирование позволяет фиксировать результаты и осуществлять контроль. В некоторых сферах деятельности предприятиям удобнее формировать разные типы планов всех трех видов. К примеру,

финансовое планирование, маркетинговое или инвестиционное осуществляется на оперативном и тактическом уровнях. Разные методы планирования позволяют максимально эффективно организовать работу, подобрать нужных исполнителей, проводить контроль выполнения поставленных задач.

Разделение планирования на текущее и стратегическое — одна из важнейших особенностей современной теории управления. В отличие от текущего, стратегическое планирование предполагает учет влияния внешней среды на современное и будущее состояние муниципального образования, его сильных и слабых сторон (недостатков и преимуществ) и активное использование этой информации для определения стратегии развития. Стратегическое планирование является важнейшей составной частью общей системы стратегического управления муниципальным образованием.

Необходимость стратегического планирования комплексного социально-экономического развития муниципальных образований становится все больше очевидной для органов местного самоуправления. В то же время ряд руководителей муниципальных образований считает, что в условиях непредсказуемости политики крупных градообразующих предприятий, острого дефицита бюджетов и постоянно меняющейся законодательной базы (в том числе в налоговой и бюджетной сфере) заниматься стратегическим планированием не имеет смысла. Недостаток опыта стратегического планирования, комплексного подхода к определению целей и приоритетов перспективного развития муниципальных образований приводит к тому, что разработанные концепции и стратегические планы иногда носят декларативный характер, отсутствуют механизмы их реализации.

Оценка экономической сферы муниципального образования представляет собой деятельность, направленную на использование специального инструментария в целях комплексного исследования состояния, явлений и процессов, протекающих в экономике муниципального образования, и формирование на этой основе предложений для экономических субъектов по ведению хозяйственной деятельности на данной территории.

Развитие экономики той или иной территории напрямую зависит от инвестиционной деятельности. Вложения направляются на восстановление инфраструктуры, ее развитие. Производственные мощности, научно-технический уровень, расширение территорий — все это зависит от количества инвестиций. Это часть экономической политики, которая может быть реализована на разных уровнях: муниципальном, региональном или федеральном.

Частные вложения также оказывают влияние, инвесторы могут преследовать определенные цели или выполнять какие-либо конкретные задачи. Общие правила инвестиционной деятельности контролируются органами местного самоуправления.

Анализ социально-экономического развития региона проводится путем сопоставления фактических показателей анализируемого периода с плановыми и с фактическими показателями за предшествующие годы.

Целью этого анализа является:

- установление причин и факторов отклонения фактических показателей от плановых и от показателей предшествующих лет;
- выявление позитивных тенденций, которые необходимо развивать, и негативных, которым необходимо противостоять;
- определение узких мест и диспропорций в развитии отдельных сфер муниципальной деятельности;
- выявление резервов роста.

С целью разработки планов и программ развития анализ социально-экономического положения муниципального образования обычно проводится за предшествующий трехлетний период по нескольким направлениям.

Направления анализа социально-экономического положения муниципального образования:

- 1) демографическая ситуация – рождаемость, смертность, продолжительность жизни, состояние здоровья, миграция;
- 2) природные ресурсы территории – наличие, возможности и эффективность их использования;
- 3) социальная сфера – состояние образования, здравоохранения, культуры, науки, занятость, уровень преступности;
- 4) уровень жизни населения – среднедушевые доходы, заработная плата, прожиточный минимум, потребительская корзина;
- 5) финансы – состояние бюджета, налоговый потенциал территории, финансовое положение основных градообразующих предприятий;
- 6) производство продукции – общие объемы, отраслевая структура, динамика;
- 7) инвестиции – объемы, тенденции, ввод жилья и других объектов;
- 8) потребительский рынок – объемы услуг торговли, общественного питания, бытового обслуживания;
- 9) жилищно-коммунальный и транспортный комплекс – объем услуг, динамика цен и тарифов и др.;
- 10) экологическая ситуация – объемы вредных выбросов, реализация природоохранных мероприятий.

В критерии оценки процессов социально-экономического развития входит несколько параметров.

Во-первых, это увеличение объемов производства (сельского хозяйства, промышленности, производства продукции предпринимателями).

Во-вторых, это уровень вовлеченности местного населения в процессы производства. Здесь оценивается уровень вовлеченности местного населения в экономику конкретной территории.

В-третьих, это повышение уровня жизни (заработная плата, пособия, льготы и пенсии с привязкой к среднестатистическим данным за прошлые периоды).

В-четвертых, это показатели рационального использования земель (определение соотношения между свободными и занятыми землями).

Основная задача применения статистических методов исследования заключается в том, чтобы определить рост социально-экономических процессов, что позволяет судить о растущих уровнях экономики и благосостояния населения.

Рекомендации по совершенствованию социально-экономического развития, как правило, включают следующий комплекс мер:

Создание Агентства по привлечению инвестиций и развитию территории.

В настоящее время в российских муниципальных образованиях вопросами экономического развития муниципалитета занимаются, как правило, подразделения в структуре администрации. У такой практики есть очевидные отрицательные стороны, но, в принципе, ее можно рассматривать как первый шаг к созданию независимого «Агентства по привлечению инвестиций и развитию территории» (сокращенно АИР) и начальную стадию стратегического планирования в муниципальном образовании. Целью перехода к данной практике является учет и достижение консенсуса интересов всего местного сообщества по вопросам местного социально-экономического развития, разработка и реализация стратегии муниципального развития.

В дальнейшем для работы по экономическому развитию муниципального образования целесообразно использовать потенциал уже работающих на его территории независимых организаций, которые выполняют некоторые виды деятельности, связанной с разработкой экономической стратегии. Это могут быть и частные компании, которые постепенно трансформируются в некоммерческие агентства.

Агентство по привлечению инвестиций и развитию территории представляет собой структуру, которая, не входя в состав местной администрации, специализированно занимается вопросами местного социально-экономического развития. Наиболее эффективно цели, задачи и функции АИР может выполнять негосударственная некоммерческая организация, например, в организационно-правовой форме фонда или некоммерческого партнерства.

Основными функциями и этапами работы АИР должны являться:

- организация эффективного взаимодействия органов власти, инвесторов и местного бизнеса;
- сопровождение инвестиционных проектов в городе;
- подбор потенциальных партнеров для реализации инвестиционных проектов;
- предоставление необходимой информации для принятия решений об инвестировании на территории муниципального образования г. о. г. о. Павловский Посад;

продвижение муниципального образования на рынке инвестиций в России и за рубежом.

Социальную поддержку и помощь отдельным категориям граждан осуществляет Отдел социальной защиты населения, работающий при Администрации г.о. Павловский Посад.

Основные задачи Отдела социальной защиты населения:

1. Реализация государственной политики в сфере социальной защиты населения.
2. Обеспечение в пределах своей компетенции государственных гарантий населения в сфере социальной защиты населения.
3. Осуществление межотраслевой координации в сфере социальной защиты населения.

4. Осуществление в пределах своей компетенции выполнения законодательных, нормативных правовых актов вышестоящих федеральных и областных органов государственной власти.

5. Развитие и совершенствование связей с общественными, религиозными и иными организациями независимо от формы собственности и ведомственной принадлежности по вопросам социальной защиты населения г.о. Павловский Посад в реализации государственной социальной политики.

6. Обеспечение оперативного рассмотрения и решения обращений граждан по вопросам социальной защиты, организация приема населения, изучение и обобщение вопросов, содержащихся в предложениях, заявлениях и жалобах граждан, осуществление контроля за своевременным и правильным их решением.

7. Ведение социального регистра жителей г.о. Павловский Посад.

Социальная поддержка граждан представляет собой систему правовых, экономических, организационных и иных мер, которые гарантированы государством для отдельных категорий населения.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Дашиева А. Л. Стратегическое планирование в муниципальном образовании / А. Л. Дашиева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2010
3. Николаева С.А. Экономика. – М.: БЕК, 2019. – 304 с.
4. Туманов В.А. Государственные органы и государственная власть [Текст] / В.А. Туманов // Право. – 2021. – №10. – С. 33–38.
5. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 15.05.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.
6. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 15.05.2022). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.
7. Цибулькинова В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибулькинова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index>.

- php?page=book&id=480460 (дата обращения: 16.05.2022). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.
8. Электронная библиотека Московской Международной Академии – [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).
  9. Энциклопедии, словари и справочники – <https://slovar.cc>.
  10. Словари, энциклопедии и иностранный переводчик— <http://slovariki.org>.
  11. Научная электронная библиотека – <https://monographies.ru>.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**Гостев Александр Николаевич,**

докт. соц. н., проф., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ  
ВО «Московская международная академия»

**Уваркин Денис Александрович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Рассматриваются основные направления и задачи в области управления муниципальной собственностью. Сформулированы императивы авторского подхода к модернизации управления муниципальной собственностью.

*Ключевые слова:* управление муниципальной собственностью

## THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE PROCESSES OF MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITY

**Alexander N. Gostev,**

Doctor of Social, Prof., associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Denis A. Uvarkin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The main trends and targets of Local Properties Management (LPM) are treaded in the publication. Specific approach to LPM upgrading is presented.

*Keywords:* municipal property management

Особенную актуальность данная тема приобретает в современных условиях, когда количество муниципальной собственности сокращается, и во многих случаях ситуация в муниципальных образованиях определяется тем, насколько правильно осуществляется управление имеющимися объектами муниципальной собственности.

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научных разработок, рассматривающих различные аспекты в развитии управления муниципальной собственности и определяющих ее проблематику.

Муниципальная собственность, как один из видов собственности согласно Конституции Российской Федерации, напрямую связана с муниципальным образованием, существование которого обусловлено выполнением им публично-правовых функций.

Большая часть муниципальной собственности должна быть непосредственно предназначена для таких задач, либо правовое регулирование имущественных отношений в сфере местного самоуправления должно осуществляться таким

образом, чтобы полностью исключить все ограничения прав муниципальной собственности.

В настоящее время ситуация с имущественными отношениями при осуществлении местного самоуправления осложняется рядом проблем правового регулирования муниципальных имущественных отношений.

Во-первых, эти проблемы связаны с нечетким определением статуса самой муниципальной собственности, статуса собственника этой собственности, многочисленными несоответствиями в применении правил, регулирующих отношения между различными уровнями власти при решении имущественных вопросов.

Органы местного самоуправления испытывают трудности с определением назначения объекта и необходимостью решить вопрос о том, какое имущество следует передать или перепрофилировать, а что можно использовать без изменения его правового статуса и т. д. Законодательство Российской Федерации не дает однозначного ответа на этот вопрос.

Проблемы, связанные с соотношением между важными для местного населения вопросами и активами, предназначенными для их реализации, а также с момента возникновения ответственности, возложенной на муниципалитеты за содержание того или иного актива, продолжают возникать на местном уровне, затрудняя муниципалитетам решение местных вопросов.

В обобщенном виде можно выделить следующие характеристики современного состояния системы управления собственностью муниципальных образований:

1. Отношения между муниципальной собственностью изменились в связи с многочисленными решениями, принятыми в последние годы по изменению формы государственной собственности. В результате они достаточно сложные, так как появляется много новых видов муниципальной собственности, их объектов и субъектов.

2. Муниципальная собственность (ее недвижимая часть) стала дорогой формой собственности.

3. Объектами муниципальной собственности, как правило, являются сильно изношенные и полуразрушенные здания и сооружения.

4. Предложение некоторых видов муниципальной собственности, как правило, ниже, чем рекомендовано соответствующими стандартами, что не позволяет оказывать необходимое количество и требуемые услуги населению муниципальных образований.

5. Различная обеспеченность территорий определенными видами муниципальной собственности приводит к значительному неравенству в социально-экономической организации муниципалитетов.

6. За счет доходной части бюджета имеется сокращение ресурсов, имущество, содержание объектов коммунальной собственности не предусмотрено в полном объеме.

7. Муниципальные предприятия и учреждения предназначены для выполнения в основном социальных задач. Решение вопроса о бенефициарной собственности включает, во-первых, определение принципов реализации социальной,

экономической и правовой категории, такой как отношения собственности; во-вторых, за счет разработки механизма их реализации на муниципальном уровне; в-третьих, роль и значение местного самоуправления в этом процессе.

Для достижения этих целей необходимо использовать следующие механизмы и методы решения задач, связанных с управлением активами консорциума муниципальных образований:

- обеспечивать обоснованность и оптимальность решений по управлению муниципальной собственностью на основе четких количественных и качественных показателей;

- участие профессиональных участников рынка в управлении активами ассоциации муниципальных образований и создание системы управления активами ассоциации муниципальных образований через трастовое учреждение;

- осуществление приватизации активов консорциума, обоснование выбора, способа приватизации (аукцион, конкурс, участие в уставном капитале публичных компаний с ограниченной ответственностью, продажа по результатам траста);

- создание и развитие интегрированной информационной системы для комплексного учета и управления муниципальной собственностью консорциума муниципальных образований.

- совершенствование системы контроля за использованием муниципальной собственности в муниципальном образовании, выявление, оценка и минимизация рисков, связанных с управлением муниципальной собственностью [3].

Таким образом, используя преимущественно административные методы управления, невозможно учесть специфические характеристики каждого объекта недвижимости, что, в свою очередь, ограничивает рост поступлений в бюджет муниципальных образований. Отсюда рекомендуется использовать различные механизмы и методы решения подобных задач в системе управления муниципальной собственностью в регионе.

Далее можно представить основные направления совершенствования процессов управления муниципальной собственностью в муниципальном образовании:

1. Совершенствование институционального обеспечения деятельности предприятий государственного сектора; применение стратегического и программно-целевого управления (приватизация муниципального имущества, не отвечающего полномочиям органов местного самоуправления и подведомственных им учреждений; преобразование областных государственных (муниципальных) унитарных предприятий в акционерные общества, а при модернизации федерального законодательства – в иные организационно-правовые формы); оптимизация количества объектов управления и переход к пообъектному управлению; установление целей управления для каждого объекта управления (группы объектов); возврат незаконно отчужденного имущества в собственность муниципальных образований [2].

2. Проведение полной инвентаризации объектов муниципальной собственности с учетом классификации объектов по признакам, определяющим специфику управления ими; ведение реестра муниципальной собственности;

выявление, учет и принятие мер к постановке на свой баланс бесхозных объектов муниципальной собственности.

3. Формирование и расширение сферы действия государственно-частного партнерства (государство – муниципалитет – частный бизнес) в экономике и социальной сфере региона; привлечение частного бизнеса, в том числе потенциальных инвесторов, к процессам формирования программ и планов приватизации, распоряжения и использования муниципального имущества; использование моделей трастового управления государственными (муниципальными) предприятиями, передача их имущества в аренду или в собственность при условии последующего привлечения инвестиций; заключение концессионных соглашений; привлечение к управлению муниципальным имуществом профессиональных участников рынка [4].

Эффект при этом может выражаться в обновлении основных фондов, внедрении ресурсосберегающих технологий (при условии, что получение государственного или муниципального имущества в доверительное управление или концессию осуществляется на долгосрочной основе), росте доходов от использования муниципальной собственности.

Развитие государственно-частного партнерства предусматривает формирование институциональной среды, активизирующей процессы интеграции субъектов хозяйствования разных форм собственности.

Особое значение имеют процессы кластеризации, участником которых наряду с частными структурами могут становиться государственные организации.

Участие организаций государственного сектора экономики в кластерах позволит создать благоприятные условия для повышения их инвестиционной привлекательности, расширить круг субъектов, заинтересованных в их эффективной деятельности, и, в конечном счете, будет способствовать достижению более высоких результатов.

Использование недвижимости в качестве инвестиционного ресурса, а также как стимула для привлечения средств инвесторов в экономику муниципального образования (предоставление государственных гарантий, земельных участков, муниципального имущества) для реализации перспективных инвестиционных проектов помогает в создании и функционировании зон опережающего развития, техно- и промышленных парков.

4. Контроль за техническим состоянием и эксплуатацией зданий и помещений, определение необходимости и возможности ремонта, проведение экспертизы проектно-сметной документации и актов выполненных арендаторами работ при проведении капитальных ремонтов зданий и помещений; контроль за качеством и объемами выполненных работ, эффективностью и целевым использованием объектов муниципальной собственности, сдаваемых в аренду; обеспечение сохранности муниципального имущества, в том числе временно пустующих помещений и изъятого имущества.

5. Обновление методов управления муниципальной собственностью и земельными ресурсами:

- формирование эффективной системы мониторинга процессов развития

муниципальной собственности, оценки и минимизации рисков при планировании управления, анализ эффективности использования в стратегическом планировании статистических и налоговых данных;

– использование механизмов аутсорсинга – передача выполнения отдельных хозяйственных функций органов местного самоуправления государственным (муниципальным) учреждениям или частным структурам с наделением их правом использования объектов муниципальной собственности;

– использование недвижимости в качестве инвестиционного ресурса, а также в качестве стимула для привлечения средств инвесторов в экономику муниципального образования, предоставление государственных гарантий; земельных участков, муниципального имущества для реализации перспективных инвестиционных проектов.

6. Расширение социальной направленности процессов использования муниципального имущества. Создание условий для усиления роли бизнеса в решении социальных проблем, формирование конкурентной среды.

7. Осуществление PR-кампаний инвестиционной привлекательности экономической деятельности (доведение информации до конкретных инвесторов), осуществляемой с использованием объектов муниципальной собственности.

Активное привлечение целевых инвесторов через прямые каналы (форумы, выставки, деловые поездки), а также через не прямые каналы (вебсайты, рекламные материалы (статьи, публикации, информационные бюллетени), общие и отраслевые справочники и т.п., раскрывающие инвестиционные возможности и потенциал региона).

Еще одним серьезным упущением органов власти является неправильное понимание маркетинга как инструмента управленческой политики в отношении муниципальной собственности.

Между тем выбрать наилучший путь, ведущий к достижению поставленных целей, в современной конкурентной среде можно только с помощью маркетинга, ориентирующего управление на удовлетворение потребностей участников рынка.

Маркетинговые технологии позволяют добиться важных экономических и социальных целей средствами, отличными от чисто экономических, но дающими зачастую значительно больший эффект в долгосрочной перспективе.

Построение и развитие партнерских отношений с инвесторами, предполагающих совместные действия и усилия сторон, объединенных общим интересом, невозможно без реализации общих принципов маркетинга, среди которых следует отметить:

– учет при принятии решений рыночной конъюнктуры, потребностей и ожиданий заинтересованных лиц;

– создание условий для максимального приспособления объектов недвижимости к требованиям рынка, структуре спроса исходя из ожидаемой пользы для заинтересованных лиц;

– информирование потенциальных потребителей о характеристиках объектов и воздействие на потребителей с помощью всех доступных видов маркетинговых коммуникаций с целью добиться их сотрудничества.

Поэтому единственный способ привлечения и удержания инвесторов – это индивидуализация отношений с ними, что возможно на основе развития долгосрочных интеграционных связей [1].

8. Усиление государственного контроля (ответственности исполнительных органов) на всех стадиях реализации стратегических программ и проектов.

Повышение персональной ответственности руководителей и лиц, привлекаемых в качестве управляющих, за результаты управления, а также оперативное принятие решений по фактам безответственного отношения к управлению муниципальным имуществом.

9. Создание специального программно-технического обеспечения с единым форматом данных для федеральных, региональных и территориальных органов, без которого очень сложно осуществлять соответствующий мониторинг и вырабатывать рациональные управленческие решения.

Таким образом, создание структуры управления муниципальной собственностью муниципального образования, способной в комплексе решать проблемные вопросы и обеспечивающей поступление дополнительных доходов в местный бюджет путем создания новых возобновляемых источников платежей и более эффективного использования имеющегося имущества, является главной задачей органов власти. Ее решение невозможно без применения современных методов и финансовых инструментов, детальной правовой регламентации процессов управления, а также достижения оптимального сочетания полномочий, местного самоуправления и экономического обеспечения их реализации.

#### **Список использованных источников**

1. Ануфриева А.А., Девятова Н.С. Управление государственной собственностью региона: Оценка результатов реализации полномочия «пользования»// «Вопросы Государственного И Муниципального Управления. Public Administration Issues». – 2019. – С.85–110.

2. Граненко Е.В. О проблемах управления муниципальной собственностью // Новый юридический вестник. – 2019. – № 3 (10). – С. 9–11.

3. Нестерова А.А. Особенности управления муниципальной собственностью // Гуманитарные научные исследования. – 2018. – № 10. – С.21–22.

4. Прокопова Л.И. Повышение эффективности функционирования систем управления муниципальными образованиями [Электронный ресурс] / Л.И. Прокопова // Научное обозрение : электрон. журн. – 2020. – № 1. – С.15.

5. Чердакова Л.А., Зарубаева Е.Ю. Управление в сфере муниципальной собственности: теоретико-правовые аспекты//Муниципальное имущество: экономика, право, управление. – 2019. №2. – С.9–12.

## **ПРОМЫШЛЕННЫЙ СЕКТОР, ИНВЕСТИЦИИ И БЮДЖЕТ ГОРОДА ЕКАТЕРИНБУРГ**

**Егорова Стелла Курбановна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Абдирали Наргиз Суйенишбайкызы,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Стратегическое планирование городов является одним из передовых инструментов социально-экономического развития, которыми обладают органы местной власти. В городе Екатеринбурге процессы стратегического планирования и управления успешно реализуются на протяжении уже более 10 лет.

Четкость при определении стратегического вектора, стратегических направлений, миссии и целей развития города на стратегическую перспективу обеспечили принятие оптимальных и грамотных управленческих решений. Такой подход ускорил темпы социально-экономического развития и позволил Екатеринбургу, на наш взгляд, занять одно из ведущих мест в экономическом пространстве России.

***Ключевые слова:*** промышленный сектор, инвестиции, бюджет, Екатеринбург

## **THE INDUSTRIAL SECTOR, INVESTMENTS AND THE BUDGET OF THE YEKATERINBURG CITY**

**Stella K. Egorova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Nargiz S. Abdiralay**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Strategic planning of cities is one of the advanced tools of socio-economic development that local authorities have. In the city of Yekaterinburg, the processes of strategic planning and management have been successfully implemented for more than 10 years.

Clarity in determining the strategic vector, strategic directions, mission and goals of the city's development for the strategic future ensured the adoption of optimal and competent management decisions. This approach accelerated the pace of socio-economic development and allowed Yekaterinburg, in our opinion, to take one of the leading places in the economic space of Russia.

***Keywords:*** Industrial sector, investments and budget of the city of Yekaterinburg

В современной экономике Екатеринбурга промышленный сектор остаётся одним из наиболее значимых.

## **Промышленность.**

В январе – июне 2022 года в Екатеринбурге осуществляли производственно-хозяйственную деятельность 249 организаций, в том числе в сфере обрабатывающего производства 193 организации, в сфере обеспечения электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха – 34 организации, водоснабжение, в сфере водоотведения, организация сбора и утилизации отходов, деятельности по ликвидации загрязнений – 15 организаций, в сфере добыче полезных ископаемых – 7 организаций.

По итогам января – июня 2022 года в Екатеринбурге объем отгруженных товаров крупных и средних промышленных предприятий составил 345,3 миллиарда рублей (120,8 процента к аналогичному периоду прошлого года), в том числе объем отгруженных товаров обрабатывающих производств увеличился на 25,3 процента к аналогичному периоду прошлого года и составил 269,6 миллиарда рублей.

Значительное увеличение отгрузки отмечено в производстве текстильных изделий (в 3,9 раза), в металлургическом производстве (в 1,5 раза), производстве прочих транспортных средств и оборудования (в 1,4 раза), машин и оборудования, не включенных в другие группировки (на 32,9 процента).

В структуре оборота обрабатывающих производств по видам экономической деятельности наибольшая доля принадлежит металлургическому производству (46,2 процента в объеме отгруженных товаров обрабатывающих производств Екатеринбурга) и машиностроительному производству (25,3 процента). Доля пищевой промышленности (с учетом производства напитков) в январе – июне 2022 года составила 16,2 процента.

Организации, относящиеся к этим трем видам экономической деятельности, формируют 87,7 процента всего оборота обрабатывающих производств по городу.

Промышленные предприятия города активно пользуются принятыми на федеральном и региональном уровне пакетными мерами поддержки – льготными кредитами, субсидиями, в том числе предоставляемыми в рамках региональных проектов «Промышленный экспорт в Свердловской области» и «Производительность труда и поддержка занятости» на 2019 – 2024 годы в Свердловской области».

В январе – июне 2022 года объем отгрузки металлургического производства увеличился в 1,5 раза и составил 81,3 миллиарда рублей. По основным видам продукции данной группировки отмечен рост производства первичных форм и полуфабрикатов из прочих легированных сталей – в 1,7 раза, листового проката из электротехнической стали (шириной не менее 600 мм) – на 24,2 процента, готового проката – на 17,9 процента, незамкнутых профилей холодной штамповки или гибки из нелегированной стали – на 14,5 процента.

Также отмечено снижение объемов производства листового проката из электротехнической стали (шириной менее 600 мм) – в 2,4 раза, труб, пустотельного профиля и их стальных фитингов – в 1,7 раза.

Объем отгруженной продукции на предприятиях, занимающихся производством готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования, в первом полугодии 2022 года увеличился на 14,4 процента и составил 43,2

миллиарда рублей. В первом полугодии 2022 года по отношению к первому полугодю 2021 года увеличились объемы производства конструкций и деталей конструкций из черных металлов – на 25,1 процента, металлической ткани, решетки, сетки и ограждения из проволоки черных металлов или меди – на 16,9 процента, рабочего сменного инструмента для станков или для ручного инструмента – на 8,1 процента. Снижение отмечено в производстве дверей, рам для окон, и порогов для дверей из металла – в 1,5 раза.

На предприятиях Екатеринбурга, выпускающих машины и оборудование, в январе – июне 2022 года отгрузка продукции увеличилась на 32,9 процента к уровню соответствующего периода прошлого года и составила 19,6 миллиарда рублей.

По основным видам продукции данной группировки произошло увеличение объемов производства погрузчиков – в 10,5 раза, станков токарных металлорежущих – в 2,7 раза, экскаваторов – в 2,5 раза, гидравлических и пневматических двигателей вращательного действия – в 1,6 раза, частей гидравлического и пневматического силового оборудования – на 27,3 процента, оборудования для производства пищевых продуктов, напитков и табачных изделий, кроме его частей – на 13,3 процента. В то же время отмечено сокращение объемов производства машин для дробления грунта, камня, руды и прочих минеральных веществ – в 6,3 раза, бурильных машин – в 6 раз, установок для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры – в 4,2 раза, воздушных или вакуумных насосов – на 28,6 процента, поршневых двигателей внутреннего сгорания с воспламенением от сжатия – на 27,6 процента, насосов центробежной подачи жидкости – на 22,7 процента.

В первом полугодии 2022 года объем отгруженной продукции производства компьютеров, электронных и оптических изделий составил 10,7 миллиарда рублей (91,1 процента к уровню аналогичного периода прошлого года).

В отчетном периоде увеличилось производство приборов и оборудования для облучения, реабилитации, электрического, диагностического и терапевтического применения в медицинских целях – в 1,8 раза, приборов для измерения электрических величин – на 24 процента, коммуникационной передающей аппаратуры с приемными устройствами – на 6,2 процента.

Объем отгруженной продукции производств электрического оборудования за январь – июнь 2022 года составил 9,2 миллиарда рублей (95,6 процента к уровню аналогичного периода прошлого года). В отчетном периоде увеличилось производство статистических электрических преобразователей – на 20,7 процента, трансформаторов электрических – на 15 процентов, комплектов электрической аппаратуры коммутации или защиты – на 4,9 процента.

Вопрос замены импортных лекарственных товаров их отечественными аналогами в январе – июне 2022 года для Российской Федерации стоял особенно остро в связи с масштабными санкциями, введенные против Российской Федерации, но фармацевтические предприятия города Екатеринбурга готовы включиться в программу импортозамещения в сфере производства лекарственных препаратов, в том числе жизненно важных.

Так в первом полугодии 2022 года отмечено увеличение объемов отгрузки продукции на предприятиях, занимающихся производством лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях: объем отгрузки данного вида экономической деятельности увеличился на 42 процента.

В отчетном периоде увеличилось производство препаратов для лечения заболеваний пищеварительного тракта и обмена веществ в 2,6 раза, препаратов для лечения органов дыхательной системы в 1,9 раза, лекарственных препаратов – в 1,5 раза, препаратов для лечения сердечно – сосудистой системы – на 35,8 процента, сывороток и вакцин – на 11,3 процента.

В январе–июне 2022 года объем отгрузки продукции химического производства составил 8,2 миллиарда рублей (88,2 процента к уровню аналогичного периода прошлого года). В отчетном периоде увеличилось производство туалетного мыла – на 33,6 процента, диоксида углерода – на 11 процентов, в то же время снизились объемы производства кислорода – на 16,4 процента.

В январе – июне 2022 года объем отгрузки производства прочей неметаллической минеральной продукции составил 12,8 миллиарда рублей (127,5 процента к аналогичному периоду прошлого года). При этом по основным видам продукции данной группировки отмечен рост производства плит, панелей и настилов перекрытий и покрытий железобетонных – в 2,4 раза, блоков и прочих изделий сборных строительных для зданий и сооружений из цемента, бетона или искусственного камня – в 1,7 раза, керамического неогнеупорного строительного кирпича – в 1,4 раза, строительных растворов – на 15,1 процента, строительных смесей – на 30 процентов.

В то же время снизились объемы производства конструкций стен и сборных железобетонных перегородок – на 17,9 процента, бетона – на 5 процентов.

В первом полугодии 2022 года объем отгруженной продукции производства резиновых и пластмассовых изделий составил 6,8 миллиарда рублей (120,6 процента к соответствующему периоду прошлого года). По основным видам продукции данной группировки отмечен рост производства шин, покрышек и камер резиновых – в 2,5 раза, приводных прорезиненных плоских ремней – в 2,1 раза, изделий из вулканизированной резины – в 1,4 раза, рукавов из вулканизированной резины – на 17,8 процента, пластмассовых оконных блоков – на 11,3 процента.

При этом в январе – июне 2022 года отмечено сокращение объемов производства труб, трубок, шлангов и их пластмассовых фитингов – в 1,7 раза, изделий из резиновых смесей – на 19,2 процента, резиновой смеси – на 9,1 процента.

За отчетный период отгрузка производства пищевых продуктов составила 17,4 миллиарда рублей или 95,9 процента к уровню января – июня 2021 года. В первом полугодии 2022 года по отношению к первому полугодию 2021 года увеличились объемы производства рыбы, приготовленной или консервированной – в 1,9 раза, хлебобулочных изделий длительного хранения в 1,7 раза, овощей (кроме картофеля) и грибов, консервированных для кратковременного хранения – на 16,1 процента, мясных полуфабрикатов, мясо содержащих, охлажденных, замороженных – на 15,2 процента.

В то же время наблюдалось снижение объемов подсолнечного масла – в 2,7 раза, сыров, сырных продуктов и творога – в 1,7 раза, мяса и субпродуктов – на 17 процентов, изделий колбасных вареных, в том числе фаршированных – на 9,4 процента. Объем отгруженной продукции на предприятиях, занимающихся производством напитков, в отчетном периоде составил 26,3 миллиарда рублей (136,9 процента к уровню аналогичного периода прошлого года).

Объем отгруженной продукции производств прочих готовых изделий за январь – июнь 2022 года увеличился на 16,4 процента к уровню аналогичного периода 2021 года.

В отчетном периоде отмечено увеличение объемов производства ортопедической обуви – на 22,7 процента, инструментов и медицинского оборудования – на 10 процентов.

### **Инвестиции.**

По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области, объем инвестиций в экономику Екатеринбурга по крупным и средним предприятиям всех форм собственности по итогам января – июня 2022 года составил 77,1 миллиарда рублей, или 128,9 процента к уровню аналогичного периода 2021 года.

Доля инвестиций в экономику Екатеринбурга по крупным и средним организациям в январе – июне 2022 года составила 55,2 процента от общего объема инвестиций крупными и средними организациями в экономику Свердловской области.

Снижения инвестиционной активности в первом полугодии 2022 года относительно аналогичного периода прошлого года не зафиксировано в связи с инерционным характером процессов планирования капитальных вложений в компаниях.

Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования претерпела изменения: доля собственных средств организаций за январь – июнь 2022 года составила 47,2 процента от общего объема инвестиций (за январь – июнь 2021 года – 56,5 процентов). Привлеченные средства в структуре инвестиций в основной капитал в первом полугодии 2022 года составили 52,8 процента (в первом полугодии 2021 года – 43,5 процентов), доля кредитов банков увеличилась с 36 процентов в январе – июне 2021 года до 44,2 процента в январе – июне 2022 года, доля бюджетных средств увеличилась до 36,9 процента (в январе – июне 2021 года – 35,9 процента).

Значительный объем инвестиций в первом полугодии 2022 года был сконцентрирован в таких видах деятельности, как операции с недвижимым имуществом – 21,7 миллиарда рублей (28,1 процента от общего объема инвестиций), транспортировка и хранение – 19,8 миллиарда рублей (25,7 процента от общего объема инвестиций), обрабатывающие производства – 7,5 миллиарда рублей (9,7 процента от общего объема инвестиций), торговля – 4,1 миллиарда рублей (5,3 процента от общего объема инвестиций).



Рисунок 1 – Динамика объема инвестиций по крупным и средним организациям



Рисунок 2 – Инвестиции по видам экономической деятельности по крупным и средним организациям, миллион рублей

Сравнительный анализ структуры инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в первом полугодии 2022 года позволяет выделить следующие изменения:

- доля инвестиций в сфере транспортировки и хранения увеличилась на 8,7 процентного пункта и за январь – июнь 2022 года составила 25,7 процента;
- доля инвестиций в сфере деятельности по операциям с недвижимым имуществом увеличилась на 1,7 процентного пункта и в первом полугодии 2022 года составила 28,1 процента;
- доля инвестиций в сфере культуры и спорта увеличилась с 3,8 процента в первом полугодии 2021 года до 5,1 процента в первом полугодии 2022 года;
- доля инвестиций в сфере информации и связи сократилась на 4,9 процентного пункта: с 8,8 процента в первом полугодии 2021 года до 3,9 процента в первом полугодии 2022 года;
- доля инвестиций в сфере обеспечения обрабатывающих производств сократилась на 3 процентного пункта и в первом полугодии 2022 года составила 9,7 процента;
- доля инвестиций в сфере обеспечения электрической энергией, газом и паром, кондиционирования воздуха сократилась на 2,4 процентного пункта и в первом полугодии 2022 года составила 3,9 процента;
- доля инвестиций в финансовой и страховой деятельности сократилась на 1,3 процентного пункта и составила 2 процента в январе-июне 2022 года.

#### **Бюджет города.**

По данным Департамента финансов Администрации города Екатеринбурга, доходная часть бюджета муниципального образования «город Екатеринбург» за январь – июнь 2022 года составила 29622,9 миллиона рублей, что на 15,5 процента выше значения за январь – июнь 2021 года и составляет 50 процентов от суммы доходов, запланированной на 2022 год.

Доходная часть бюджета города на 63,6 процента сформирована за счет собственных доходов (поступления в бюджет города за исключением субвенций), остальная часть (36,4 процента) – за счет субвенций. Сумма собственных доходов в сравнении с аналогичным периодом 2021 года увеличилась на 13,7 процента и составила 18831,2 миллиона рублей.

Поступление налоговых доходов в бюджет муниципального образования «город Екатеринбург» за январь – июнь 2022 года увеличилось на 7,6 процента по сравнению с аналогичным периодом 2021 года и составило 10749,4 миллиона рублей.

В структуре налоговых доходов бюджета произошло увеличение поступлений от налога на совокупный доход на 12,6 процента, от налога на доходы физических лиц на 8 процентов, от налога на товары, реализуемые на территории Российской Федерации, на 7,7 процента по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Общий объем неналоговых доходов в первом полугодии 2022 года увеличился на 11 процентов по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Наибольшее увеличение неналоговых доходов наблюдается по следующим статьям: доходы

от продажи материальных и нематериальных активов в 1,5 раза и составил 725,2 миллиона рублей, доходы от платежей при пользовании природными ресурсами на 33 процента и составляет 14,1 миллиона рублей, объем поступлений от штрафов, санкций, возмещений ущерба увеличился на 32,6 процента и составил 50 миллионов рублей, доходы от оказания платных услуг и компенсации затрат государства увеличился на 12,2 процента и составил 166,5 миллиона рублей.

Расходная часть бюджета муниципального образования «город Екатеринбург» в отчетном периоде составила 25424,4 миллиона рублей, что на 11 процентов выше уровня расходов бюджета города за соответствующий период 2021 года, и составила 40,9 процента от суммы расходов, запланированной на 2022 год. Бюджет 2022 года сохранил социальную направленность, и по итогам первого полугодия доля расходов на социальные статьи составила 70,5 процента.

В первом полугодии 2022 года в сравнении с январем – июнем 2021 года:

- в 3,6 раза увеличились расходы по статье «Охрана окружающей среды», что связано с увеличением расходов бюджета на реализацию Муниципальной программы «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург»;

- в 1,9 раза увеличились расходы по статье «Физическая культура и спорт», что связано с увеличением расходов бюджета на реализацию Муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «город Екатеринбург», а также расходами по строительству и реконструкции объектов спортивной инфраструктуры муниципальной собственности для занятий физической культурой и спортом в рамках подготовки к проведению Международных летних университетских игр в городе Екатеринбурге;

- на 24,5 процента увеличились расходы по разделу «Средства массовой информации», что связано с увеличением расходов бюджета на реализацию Муниципальной программы «Екатеринбург – столичный город» в которой формируется и продвигается бренд Екатеринбурга, как города международного значения;

- на 20,3 процента увеличились расходы по статье «Национальная экономика», что связано с увеличением финансирования по подразделу Муниципальная программа «Столица» на 54,4 процента и по подразделу «Дорожное хозяйство» на 27 процентов;

- на 9 процентов увеличились расходы по разделу «Образование» и составил 13904,6 миллиона рублей. По подразделу «Общее образование» объем расходов увеличился на 13,5 процента и составила 7670 миллиона рублей.

Основными направлениями финансирования являются обеспечение предоставления дошкольного, общего, дополнительного образования, реализация мероприятий по увеличению количества мест в общеобразовательных учреждениях, а также поддержание достигнутого уровня по обеспечению детей местами в дошкольных образовательных учреждениях и обеспечение дошкольным образованием детей в возрасте до трех лет.

За январь – июнь 2022 года общая сумма доходов бюджета превысила расходы на 4198,5 миллиона рублей.

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2019. – 307 с.
4. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2020. – 490 с.
5. Колесников, В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2019. – 299 с.
6. Прудников, А.С., Комлев, В.Н. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / под ред. А.С. Прудников, В.Н. Комлев. – М.: Московский университет МВД России, 2019. – 299 с.
7. Савин, В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. – М.: ЦОКР МВД России, 2019. – 316 с.
8. Козбаненко, В.А. Структурно-видовые особенности государственной службы Российской Федерации [Текст] / В.А. Козбаненко // Государство и право. – 2019. – №1. – С. 20.
9. Кокшарова Е. С., Ковбасюк Ю. Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. – 2021. - №11. – С. 225–227.
10. Николаева С.А. Экономика. – М.: БЕК, 2019. – 304 с.

## АНАЛИЗ АКТУАЛЬНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

**Егорова Стелла Курбановна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Головня Кирилл Алексеевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В статье представлен анализ различных методов управления дебиторской задолженностью. Рассмотрена дебиторская задолженность в качестве объекта управления. Цель статьи заключается в раскрытии актуальных методов управления дебиторской задолженностью, а также в анализе существующих методик.

***Ключевые слова:*** методы управления, дебиторская задолженность

## ANALYSIS OF CURRENT METHODS OF ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT

**Stella K. Egorova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Kirill A. Golovnya,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article presents an analysis of various methods of managing accounts receivable. Accounts receivable are considered as an object of management. The purpose of the article is to disclose current methods of managing accounts receivable, as well as to analyze existing methods.

***Keywords:*** management methods, receivables

Наличие дебиторской задолженности в целом является нормальным практически для любой организации фактом, но при этом, высокие размеры дебиторской задолженности отрицательным образом сказываются на хозяйственной деятельности субъекта, так как влекут за собой временное отвлечение денежных средств из оборота – в этом проявляется экономическая сущность дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность, по сути, является имущественным требованием организации к должникам, которыми могут выступать и физические, и юридические лица. То есть, у организации имеются денежные средства в виде обязательств, которые только предстоит получить. Так же как запасы и денежные средства, дебиторская задолженность выступает составным элементом оборотного капитала организации, который характеризуется различным уровнем финансового риска и ликвидности (способности превращаться в деньги).

В случае продажи организацией своей продукции на условиях отсрочки, бухгалтерская прибыль отражается в момент реализации, но фактический расчет может быть осуществлен значительно позже и у организации реальный приток денежных средств от данной операции отсутствует. То есть изменений в остатках денежных средств нет, а прибыль от продаж увеличилась. Следовательно, факт возникновения дебиторской задолженности непосредственным образом связывается с фактом возникновения прибыли [1].

Важно отметить, что задержка платежей от покупателей и заказчиков может возникать и по ряду субъективных причин. Все эти факторы при определенных условиях могут привести организацию к необходимости заимствования средств для осуществления дальнейшей деятельности, либо и вовсе привести организацию к состоянию банкротства. Именно поэтому важно особое внимание уделять анализу и управлению дебиторской задолженностью.

Сравнивая актуальные методы управления дебиторской задолженностью между собой, не представляется возможным выделить универсальный, который можно применять к каждому дебитору. Каждый из методов имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Такие методы управления дебиторской задолженностью как страхование от непоступления платежа, цессия и факторинг бесспорно гарантируют возврат дебиторской задолженности, но их стоимость зачастую бывает не обоснована и нецелесообразна. Разработка грамотной кредитной политики, регулярный анализ и контроль за дебиторской задолженностью, ранжирование и предварительная оценка контрагентов позволяет оптимизировать работу с дебиторами по погашению задолженности и по предотвращению возникновения просроченной дебиторской задолженности. Но при использовании данных методов управления особое внимание следует уделить достаточности трудовых ресурсов, при необходимости расширить штат сотрудников, работающих непосредственно с дебиторами, необходимо своевременное обучение и повышение квалификации персонала, поскольку неверные управленческие решения могут привести к противоположным результатам, повлечь за собой убытки и рост дебиторской задолженности [3]. Применение системы скидок и штрафов может существенно упростить работу с дебиторами, ускорить расчеты и послужить мотивацией к недопущению просроченной дебиторской задолженности. Но одновременно с этим штрафные санкции могут негативно сказаться на взаимоотношениях с покупателями.

Взаимозачет, как метод управления дебиторской задолженностью, не всегда выгоден для организации. В том случае, если кредиторская задолженность возникла у предприятия гораздо позже, чем дебиторская, и оплата первой планируется, например, согласно договору с отсрочкой платежа, а погашение дебиторской задолженности поможет высвободить денежные ресурсы, необходимые организации в данный момент, применение взаимозачета становится экономически не выгодным для предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при работе с разными дебиторами, в разных экономических условиях, целесообразно применение

разных методов управления дебиторской задолженностью, а также их грамотное сочетание [4].

Управление дебиторской задолженностью включает в себя множество аспектов:

- обоснованный предварительный отбор контрагентов;
- разработку критериев ранжирования покупателей;
- контроль за исполнением договоров и предъявлением претензий;
- регулярный контроль за объемами и сроками задолженности;
- контроль за своевременной уплатой всех платежных документов;
- разработку мероприятий по рефинансированию дебиторской задолженности;
- контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностью [2].

Грамотное сочетание всех методов и инструментов управления дебиторской задолженностью, применительно к отдельно взятым контрагентам, позволит обеспечить ее оптимальный объем и сроки погашения, что положительно отразится на финансовом состоянии организации в целом.

#### **Список использованных источников**

1. Володеева В.А., Чернюк Е.М. Реструктуризация задолженности предприятия как элемент антикризисного управления URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/73979466.pdf> (дата обращения 18.09.2022)
2. Ефимова О.В. Финансовый анализ: Учебник. – М.: Омега-Л, 2019. – 350с.
3. Запара Е.А. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия / Запара Е.А., Алмазова Е.С. // Аллея науки. – 2022. – Т. 1. – № 16. – С. 188–191.
4. Короткова М.В. Оптимизация управления кредиторской задолженностью на предприятиях промышленности URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-upravleniya-kreditorskoy-zadolzhennostyu-na-predpriyatiyah-promyshlennosti> (дата обращения 20.07.2022).
5. Куприянова Л.М., Болдырев А.Н. Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravleniya-debitorskoy-zadolzhennostyu>

## **РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Жаркова Светлана Леонидовна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Ущербов Артем Александрович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Значение организационной культуры ежегодно увеличивается в процессе непрерывного развития компании. Наблюдается смещение от стандартных норм и ценностей компаний к комплексному управлению организационной культуры. В современных условиях хозяйствования благодаря высокоразвитой организационной культуре возможно создать такую социально-экономическую атмосферу, которая позволит достичь компании высокой производительности и успешности на рынке.

***Ключевые слова:*** организационная культура, эффективность работы

## **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S EMPLOYEES**

**Svetlana L. Zharkova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Artem A. Ucshebov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The importance of organizational culture increases annually in the process of continuous development of the company. There is a shift from the standard norms and values of companies to the integrated management of organizational culture. In modern economic conditions, thanks to a highly developed organizational culture, it is possible to create such a socio-economic atmosphere that will allow the company to achieve high productivity and success in the market.

***Keywords:*** organizational culture, performance

В настоящее время множество компаний применяют в своей деятельности организационную культуру, дополняя и модернизируя ее согласно изменениям внешней и внутренней среды. Однако зачастую руководство и работники не понимают значимость и роль организационной культуры в системе управления компанией, и воспринимают данный процесс в узком смысле, например, исключительно как фирменный стиль компании. Данное обстоятельство обусловлено тем, что руководство компаний редко отслеживает взаимосвязь организационной культуры, затрат на ее формирование и развитие с итоговыми

результатами деятельности. Кроме того, аналитики не применяют показатели эффективности организационной культуры, то есть отсутствуют индикаторы оценки направлений деятельности отдела кадров и руководства всех уровней компании.

Ключевое место в анализе организационной культуры занимает такой элемент как сотрудники, так как именно они основной объект этого набора ценностей и установок, и они же его главные носители и распространители. Для определения образа работника могут быть использованы различные параметры, куда могут быть включены как требования к образованию, так и к внешнему виду.

Согласно концепции Г.М. Соломдиной, ключевое значение имеют нормы поведения сотрудников и то, как они определяют свое место в компании.

Правила поведения в корпорации описываются набором следующих характеристик:

1. Осознание себя, как элемента команды.
2. Ценности, определяющие вектор деятельности и правила в тех или иных ситуациях.
3. Преданность компании.
4. Коммуникации и стиль общения.
5. Правила распределения управленческих обязанностей.
6. Характер социальных контактов.
7. Внешний вид.
8. Культура еды.
9. Временные рамки.
10. Обучение новых работников, повышение квалификации.
11. Мотивация и поощрения.

Согласно двум американским исследователям Т. Питерсу и Р. Уотерману, есть определенный устойчивый ряд ценностей, который помог нескольким компаниям достигнуть успеха на рынке. В качестве базовых ценностей они отелным образом выделяют такие, как открытость для потребителя, гибкость, преданность своему делу. Также, они предложили классификацию, которую можно представить следующим образом:

1. Взаимодействие:
  - имидж компании, направленный на коммуникацию с потребителями (внешняя среда, власть, общественность);
  - цели организации, отношения с клиентами;
  - ценности, направленные на коллектив и на его работу, включая распорядок и личное отношение к компании.
2. Функции:
  - выработка миссии организации;
  - осуществление управления, контроль за исполнением;
  - формирование символики.
3. Уровни:
  - определяющие, которые находят отражение в корпоративных ценностях;
  - дополнительные, которые создают психологический климат,

соперничество или сотрудничество, влияют на инициативность, фора одежды, поведение.

#### 4. Ценности:

- положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем: образцы и модели поведения, которые способствуют достижению организационных ценностей;

- отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не нужны в будущем: образцы и модели поведения, оказывающие отрицательное влияние на деятельность организации;

- положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем: отсутствующие пока образцы и модели поведения, оказывающие положительную мотивацию на сотрудников.

Отсутствие или недостаток внимания к развитию организационной культуры приводят к следующим тенденциям: у сотрудников такой структуры отсутствует представление о своей миссии, а именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений. Миссия организации представляет набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация.

Миссия должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и открыто представлена всем участникам организационной деятельности. Члены организации должны ясно представлять критерии оценки своей деятельности, которыми являются декларируемые и поддерживаемые менеджментом организационные ценности.

Это отражается на степени удовлетворенности, с какой подчиненные воспринимают условия трудовой деятельности, проявляется в мотивации сотрудников к труду.

Менеджеры всех уровней и неформальные лидеры также дезориентированы относительно поощряемых и не поощряемых руководством моделей поведения, что закономерно приводит к попыткам внедрения каждым из них на своем уровне управления системы оценок, основанных на индивидуальных культурных ценностях.

Это делает политику менеджмента противоречивой и приводит к конфликтам между формальными и неформальными лидерами [21, стр. 106].

Организационная культура включает в себя культуру управления. Культура управления, как и организационная культура в целом должна соответствовать направлению деятельности организации и тому, какой организация должна быть в идеале, то есть соответствовать стратегическим целям организации и способствовать их реализации.

Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении.

Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении.

Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Организационная культура определяет и направляет всю систему взаимоотношений с внешней и внутренней средой. От организационной культуры напрямую зависит, во-первых, то как персонал организации взаимодействует с клиентами, и, следовательно, тот образ организации, который складывается во внешней среде.

Во-вторых, от организационной культуры зависит стиль взаимоотношений внутри организации, и степень удовлетворенности трудом и эффективность организации в целом.

В целом, современные научно-практические исследования содержат следующие определения:

- организационная культура представляет собой относительно автономную и специфическую подсистему в общей системе управления компании;
- организационная культура является совокупностью взаимозависимых процессов управления поведением каждого сотрудника в ходе осуществления им трудовой деятельности;
- организационная культура осуществляет исполнительскую деятельность различных субъектов, которые влияют на функционирование компании;
- организационная культура состоит из различных способов воздействия на взаимодействие субъектов и объектов управления.

По мнению автора, организационная культура включает в себя основы эффективных навыков и практик, которые позволяют компании упорядочить поведение сотрудников для достижения целей и задач.

Изменение организационной культуры необходимо осуществить в том случае, если данный процесс не удовлетворяет требованиям компании, не соответствует целям и задачам, миссии и стратегии, а также не позволяет развить организационный уровень экономического субъекта. Процесс изменения организационной культуры может протекать как естественным путем под влиянием внешней и внутренней среды, так и сознательно со стороны руководства компании.

В целом можно сделать вывод, что управление организационной культурой является сложным процессом, который требует всесторонний и глубокий анализ культуры компании, с учетом многообразных факторов и формирования определенных механизмов управления. Конечная цель управления организационной культурой – это организационное развитие.

На основе исследования существующих подходов А.П. Балашова, О.Е. Стекловой, А.В. Богомолова разработана авторская модель по управлению организационной культурой компании, включающей формирование, поддержание и развитие культурных ценностей экономического субъекта.

На рисунке 2 представлена авторская модель управления организационной культурой компании. Рассмотрим каждый элемент модели.

Организационная культура является частью системы управления компанией и предполагает формирование целей и задач, определение миссии и стратегии развития с учетом требований рынка и руководства к компании.

Миссия содержит главное предназначение компании, социальные установки и основные концептуальные положения, которые экономический субъект должен выполнить. Стратегия включает в себя действия, которые определяют приоритетные направления функционирования компании для достижения целей и необходимые ресурсы для их реализации.



Рисунок 2. Модель управления организационной культурой компании

На первоначальном этапе функционирования любого экономического субъекта происходит формирование организационной культуры, которое предполагает определение главных культурных ценностей компании, являющихся главным стержнем организационной культуры по регулированию трудового поведения сотрудников. Процесс определения культурных ценностей не только декларирует их, но и предполагает доведение их до восприятия персонала и воплощение в реальном поведении работников.

Восприятие организационных ценностей персоналом осуществляется на основе этических норм и принципов, которые направлены на объяснение

стандартов поведения каждому сотруднику компании. Поэтому многие компании разрабатывают специальный этический кодекс и осуществляют на основе данного стандарта обучение персонала с целью формирования восприимчивости сотрудников к проблемам компании и восприятия ими культурных ценностей.

Важным элементом управления организационной культуры выступает ее диагностика, которая заключается в определении соответствий стратегическому курсу. Организационная культура и стратегия компании не только тесно взаимосвязаны, но и гармонируют и дополняют друг друга.

Диагностику существующей и новой организационной культуры следует проводить как до, так и после ее формирования, поскольку в процессе функционирования экономического субъекта каждый новый сотрудник оказывает влияние своими культурными ценностями на систему управления компанией. Если по итогам диагностики организационной культуры выявляется ее несоответствие выработанной стратегии, то необходимо существующую культуру и ценности изменить. При изменении организационной культуры необходимо провозгласить новые ценности и закрепить их на подсознательном уровне у сотрудников компании.

Если организационная культура и ценности соответствуют миссии и стратегии компании, то необходимо существующий процесс поддержать определенными мероприятиями. Для поддержания организационной культуры необходимо разработать методы управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические), механизмы трудовой мотивации (вынужденная мотивация, материальное и нематериальное стимулирование персонала), программы социализации, адаптации и обучения персонала, сформировать систему оценки эффективности персонала, систему коммуникации в компании и другие мероприятия.

В результате эффективного управления организационной культурой руководством компании, происходит развитие трудового потенциала работников, что позволяет в дальнейшем осуществить организационное развитие.

#### **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>
3. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

4. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Наука, 2020. – 250 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239 с.
6. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 292 с.
7. Брэддик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2020. – 344 с.

## ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Жаркова Светлана Леонидовна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Алексеева Алина Алексеевна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Кадровая политика имеет проблемы, проявляющиеся чаще всего из-за недостаточного понимания высшим менеджментом потребностей персонала, из-за некачественного управления кадровым потенциалом. Следует заметить, что если проблемы проявляются на первых этапах кадровой политики, то они «нарастают», и к этапу контроллинга могут нести самые противоречивые результаты.

Поэтому решение проблем нужно начинать с самого корня, постепенно спускаясь ниже к этапу контроля, обеспечивая тем самым наиболее высокое качество стабилизации развития персонала.

*Ключевые слова:* кадровая политика, некачественное управление

## PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY OF MODERN RUSSIAN ENTERPRISES

**Svetlana L. Zharkova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Alina A. Alexeeva,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* HR policy has problems that manifest themselves most often due to a lack of understanding by senior management of the needs of personnel, due to poor quality management of personnel potential. It should be noted that if problems manifest themselves at the first stages of personnel policy, then they “grow”, and by the controlling stage they can bring the most contradictory results.

Therefore, the solution of problems should start from the very root, gradually descending lower to the control stage, thereby ensuring the highest quality of stabilization of personnel development.

*Keywords:* personnel policy, poor management

Генеральной целью кадровой политики организации является обеспечение наилучшего баланса процессов обновления и сохранения необходимого количества и квалификации персонала в соответствии с нуждами организации, требованиями действующего законодательства и ситуацией на рынке труда. Кадровая политика не всегда четко выражена и представлена в виде документа, однако, независимо от ее выражения, она присутствует абсолютно в каждой организации.

Объектом кадровой политики организации является персонал организации. Под персоналом организации подразумевают основной штат сотрудников организации. Персонал организации можно назвать основным и коренным фактором производства, основной производственной силой. Именно персонал, т.е. люди, создают и приводят в движение средства производства, в то же время совершенствуя их. Эффективность производства в большей мере зависит от качеств подготовки и квалификации кадров организации.

Задачи кадровой политики могут быть решены разными способами:

- сохранять сотрудников или увольнять;
- подготавливать собственных профессионалов или искать работников с необходимой квалификацией на стороне;
- набирать работников с внешнего рынка труда или переквалифицировать работников, подлежащих увольнению с организации;
- нанять больше рабочих или обойтись имеющимися при условии более оптимального их использования;
- вкладывать средства в подготовку «дешевых» но узких специалистов, либо в «дорогих», но мобильных и т.д.

Задачи кадровой политики в текущих условиях сводятся к следующему:

1) кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития организации. В этом отношении она является кадровой обеспечением реализации этой стратегии;

2) кадровая политика должна быть в нужной мере гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, от хорошего места работы сотрудники в первую очередь ждут стабильности, с другой стороны – динамичной, т.е. подстраиваться под изменения экономической и производственной ситуации, а также тактики организации.

3) поскольку обучение квалифицированного персонала требует определенных затрат, то кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей организации;

4) кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим кадрам.

Таким образом, кадровая политика направлена на создание такой системы работы с персоналом, которая была бы ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта (при условии соблюдения действующего законодательства).

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса.

Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Сегодня значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной структуры.

Характерной особенностью российских предприятий является ограниченность, а порой – отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда.

Многие российские фирмы, особенно мелкие и средние, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат. Стандартные подходы к мотивации и организации стимулирования нередко оказываются неэффективными: стимулы меняются в зависимости от контингента работников, задач, стоящих перед коллективом, его особенностей.

С практической точки зрения было бы полезным внедрение индивидуальных расчетов заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов. Проблемы, связанные с оплатой труда, как и многие другие, обостряются в кризисные периоды.

В сфере оплаты труда наемного персонала даже самые прогрессивные российские руководители проявляют косность. Это неудивительно, так как в нашей стране пока не сформировалась необходимая бизнес-культура, один из столпов которой – принцип оплаты по труду. Механизмы реализации данного принципа постоянно совершенствуются, иначе нельзя эффективно использовать человеческий капитал.

Для наемных работников в нашей стране, как отмечают менеджеры, по работе с персоналом, характерно в первую очередь неуважительное отношение к собственности и дисциплине, порожденное долгими годами уравниловки. Поэтому, строя систему мотивации и стимулирования, нужно тщательно продумывать те ее механизмы, которые заставляют и поощряют человека добросовестно работать.

К сожалению, российский работодатель не имеет навыков создания и поддержания таких механизмов. Не случайно специалисты отмечают стремление менеджеров разработать, прежде всего, систему премирования, минуя важный этап – точное обозначение обязанностей работника, за выполнение которых он получает основную заработную плату.

Многие в общих чертах представляют себе, из чего состоит компенсационный пакет: базовая заработная плата, социальные трансферты и премии. Недалеко не всегда при управлении персоналом составные части связаны в сознании менеджеров с конкретными целями. Все должностные инструкции следует подготавливать, ориентируясь на заработную плату. Это убережет от распространенной ошибки – подмены стимулирования через заработную плату псевдостимулированием посредством премирования.

Результаты анализа кадровой политики российских предприятий позволяют выделить несколько основных проблем.

Прежде всего, к ним можно отнести низкий профессионально-квалификационный уровень большинства россиян – он не дотягивает до международных требований.

На ряде отечественных предприятий была проведена сертификация продукции и производства на соответствие международным нормам, которая обязательна при выходе на внешний рынок. Сертификация показала, что большинство рабочих и специалистов этих предприятий в профессиональном плане не готовы к сдаче необходимых тестов, как в части теории, так и в части практики, им требовалась дополнительная подготовка.

Другая проблема заключается в том, что сложившаяся в стране профессионально-квалификационная структура рынка рабочей силы мало восприимчива к изменившимся отношениям в сфере производства. Ведь по-прежнему более половины работающих заняты на производстве, причем простым неквалифицированным трудом или традиционным трудом средней сложности. Отсюда и проблемы с трудоустройством людей, оказавшихся в силу обстоятельств безработными.

В современных российских условиях профессиональное образование необходимо осуществлять одновременно с перестройкой на предприятиях системы управления, организации труда и кадровой работы. Это будет собственный российский путь решения «сверхзадачи» обеспечения конкурентоспособности российской экономики.

Рост отечественных компаний во многом тормозится из-за того, что собственники не готовы расстаться с оперативным управлением. По мнению экспертов, лишь пятая часть российских компаний управляется профессиональными менеджерами. По оценкам тех же специалистов, на всю страну наберется всего десятка три человек, способных управлять фирмой с миллиардными оборотами.

Целесообразно, не только фундаментальное обучение и переподготовка руководящих кадров, но и разработка и практическая реализация специальных программ, позволяющих во многих случаях не доводить дело до банкротства. Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по вопросам менеджмента, маркетинга, управления инновациями, управления персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России.

Проблема высокопрофессиональных менеджеров сводится к организации их «воспитания» силами самой компании. Такого менеджера отличают следующие качества: высокий интеллект; способность к достижению поставленных целей; готовность принимать на себя ответственность; способность выступать в роли мудрого советчика и консультанта; уверенное поведение в самых запутанных ситуациях; умение обращаться с людьми; умение признавать достижения подчиненных; склонность обсуждать с подчиненными возможные пути решения проблем; готовность защищать подчиненных; желание постоянно общаться с подчиненными.

Проблема формирования корпуса высококвалифицированных менеджеров сводится не только к выявлению и обучению способных людей, важными становятся вопросы, как удержать их в компании, заставить проявить организаторские качества.

Во-первых, необходима целенаправленная организация обучения молодых менеджеров по специальным программам. Содержание этих программ чаще всего индивидуально и должно разрабатываться в самой компании или по ее заказу.

Во-вторых, для данной категории работников выстраивается определенная система должностного продвижения, предусматривающая возрастающую ответственность, в том числе финансовую. Ошибки в работе молодого менеджера неминуемы, поэтому необходима рациональная мотивация.

В-третьих, в программе карьерного продвижения необходимо выполнение обязанностей по стратегическому планированию организации. Для этого целесообразно включать на какое-то время молодых управляющих в состав корпорационных комитетов по стратегическому планированию, чтобы они могли получить представление о деятельности компании.

#### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>
3. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
4. Архипова Н.И., Кульба В.В. Исследование систем управления. М.: ПРИОР, 2018. – 230 с.
5. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Наука, 2019. – 250 с.
6. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. К.: Ника – Центр, 2018. – 236с.
7. Цевелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. Учебное пособие. М.: Флинта: изд-во МПСУ, 2020. – 392 с.

## РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

**Железнякова Елена Александровна,**

канд. экон. н., проф. доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Жамаш Баглан Нуржанулы,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Для ускорения принятия инвестором решения о том вкладывать ли средства в то или иное предприятие необходимо составлять инвестиционный проект, определяющий цель, которую стремится достичь фирма, стратегию предпринимательской деятельности в совокупности со сроками достижения цели.

*Ключевые слова:* бизнес-план, инвестиционный проект

## DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS PLAN OF THE INVESTMENT PROJECT

**Elena A. Zheleznyakova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Baglan N. Zhamash,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* In order to speed up the investor's decision on whether to invest in a particular enterprise, it is necessary to draw up an investment project that defines the goal that the firm seeks to achieve, the strategy of entrepreneurial activity in conjunction with the timing of achieving the goal.

*Keywords:* business plan, investment project

Инвестиционный проект в том его виде, который принят в мировой практике, представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей в условиях ограниченных финансовых, временных и других ресурсов.

Инвестиционный проект должен содержать в себе:

– изменения – основное содержание проекта; под изменениями в проекте понимается замена одного решения другим при разработке и реализации проекта в связи с воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно и источники изменений делятся на внешние и внутренние);

- ограниченную во времени цель;
- ограниченную временную продолжительность проекта;
- бюджет проекта;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- новизну, комплексность;

- правовое и организационное обеспечение проекта;
- разграничение с другими намерениями и видами деятельности.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Различаются следующие показатели эффективности инвестиционного проекта:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется обязательно оценивать экономическую эффективность.

Инвестиционный проект включает материально-производственные запасы, материальные средства всех структурных отделений, их взаимосвязанность и взаимозависимость.

План финансирования должен быть сопряженным, чтобы покрыть финансовыми резервами разноплановые течения:

- нововведение (а именно, создание и введение современных методик, которые воздействуют на поддержание конкурентоспособности товаров, услуг, продукции производства и т.д.).

- поставляющую деятельность;
- продажную деятельность;
- операционную (главная, основная) деятельность;
- организационную деятельность.

При формировании финансовых планов применяются такие информативные источники:

- показатели бухгалтерской и финансовой отчетности;
- разъяснения о воплощении финансовых планов на прошлых этапах;
- условия, которые заключаются с заказчиками продукции и производителями финансовых средств;

- мониторинговые вычисления количества продаж или сбывания продукции;

- экономические показатели, которые утверждены нормативными актами (минимальная заработная плата, сумма амортизационных отчислений, процентная ставка).

В плане финансирования предприятия отражаются такие составляющие:

- доходы и поступление денежных средств;
- расходы и списание финансовых ресурсов;
- кредитные отношения;
- связь с бюджетом.

В структуру документации финансового планирования вступает баланс предприятия.

Баланс предприятия – это сводная таблица, которая указывает данные состояния и средств его существования. Отчетный баланс является основанием для первоначального этапа финансового плана – исследования финансовых коэффициентов.

Для оптимального финансового планирования в организациях разрабатывают план денежных потоков предприятия. В доходном разделе представлены доходы от простых видов функционирования, доходы от основной деятельности (прибыль от общей активности) и доходы, приобретение которых напрямую не объединено с изготовлением и сбытом продукции (штрафы, неустойки). По таким же статьям что и доходы выражаются расходы.

Неразделимой частью текущего и продолжительного планирования является составления бюджета предприятия.

Каждый финансовый план, в первую очередь, должен сопровождаться формированием бюджета (составлением доходной и расходной части). Бюджет предприятия должен состоять из трех составляющихся: отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств и баланс.

Отчет о финансовых результатах нужен для того, чтобы проанализировать и оценить доходность данного предприятия.

Главное назначение отчета о движении денежных средств – это послужить гарантией платежеспособности предприятия.

Баланс является самым важным орудием регулирования активами и пассивами организации.

Процедура разработки и реализации финансовой стратегии осуществляется поэтапно. Она включает в себя пять стадий:

- оценка финансовой ситуации;
- построение основных прогнозов;
- создание текущих финансовых планов и формулирование общей финансовой стратегии;
- выполнение оперативного финансового планирования;
- контроль за выполнением разработанных финансовых планов.

Этапы разработки и реализации финансовой стратегии составляют единую технологию данного процесса, в основе которой лежит методология и методика разработки финансового плана.

Методология предполагает теоретические основы управления финансами компании, а методика определяет способы увеличения накоплений денежных средств и минимизации затрат.

Методика финансового планирования – это комплекс вариантов определения каждого показателя, который включается в финансовый план предприятия.

Первый этап разработки финансовой стратегии подразумевает проведение анализа финансовых показателей деятельности компании за прошлый период. Эта оценка осуществляется на основе бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении средств. Результаты изучения документов используются при составлении прогноза.

На втором этапе на основе оценки финансового состояния компании составляются основные прогнозы, которые относятся к будущему финансовому планированию. Это прогноз движения денежных средств, прогноз бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах.

Результаты прогнозирования закладываются в основу разработки общей финансовой стратегии компании и составление текущих финансовых планов. Стратегия формируется по основным направлениям деятельности предприятия.

Четвертый этап – это осуществление оперативного финансового планирования. Оно заключается в создании и выполнении плана и отчета о движении денежных средств организации.

На последнем этапе проводятся контрольные мероприятия за текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельностью организации, которые и определяют конечные финансовые результаты.

Анализ эффективности финансово-экономической деятельности предприятия проводится в несколько этапов.

Шаг №1. Определить цели и объекты анализа финансово-экономической деятельности предприятия. Это очень важный этап анализа деятельности предприятия. Не разобравшись с ним, переходить к следующим шагам нельзя. Должно возникнуть понимание, что анализировать, для чего и как этим пользоваться. Если, например, цели предприятия связаны с долей рынка, то нужно не только анализировать свои объемы, но и мониторить чужие.

Шаг №2. Выбрать необходимые виды анализа деятельности предприятия. В профессиональной литературе можно найти много классификаций видов анализа финансовых результатов деятельности предприятия по различным признакам. Остановимся на анализе по временному признаку, который полезен для всех предприятий.

1. Анализ текущей ситуации. Важно зафиксировать ситуацию «здесь и сейчас». Это точка отсчета. Она важна не только для того, чтобы оценить затем достижения/провалы, но и может повлиять вообще на стратегические моменты, если ожидания и реальность окажутся далеки друг от друга.

2. Перспективный анализ деятельности предприятия. Это анализ бюджета, планов предприятия – как при краткосрочном планировании, так и при долгосрочном. Технически этот процесс в принципе несложный, тяжело как раз найти тот самый путь, но это уже вопрос не к анализу, а к предпринимательскому чутью и управленческому таланту. Пренебрегать перспективным анализом не стоит - всегда проще скорректировать свои действия, помоделировать ситуацию, чем пытаться перестроиться на другую деятельность. Техника такая: проанализировать бюджет (вычислить заданные показатели); сопоставить прогнозные результаты с целями предприятия; при необходимости внести корректировки в бюджет. Здесь есть подводные камни: при корректировке бюджета не нужно стремиться к бесконечности - если результат недостижим, то можно сто раз корректировать бюджет, но не получить того, что хотели; ни в коем случае нельзя написать на бумаге недостижимый результат и надеяться на «авось».

3. Анализ исполнения бюджета. Многие ошибочно полагают, что анализ исполнения бюджета покажет, что произошло по факту. Это можно понять и без анализа. Анализ должен ответить на вопрос «почему». Нужно установить правильные причинно-следственные связи, которые далеко не всегда лежат на поверхности. В анализе исполнения бюджета скорость важна, так как он используется для мотивации и планирования последующих периодов деятельности. Важны любые существенные отклонения, не только отрицательные, но и положительные.

Шаг № 3. Составить перечень показателей.

Примерный список классических инструментов анализа деятельности предприятия:

- показатели рентабельности;
- показатели оборачиваемости;
- показатели ликвидности;
- горизонтальный и вертикальный анализ;
- маржинальный анализ;
- показатели эффективности;
- ключевые показатели достижения целей;
- метод подстановок;
- гибкий бюджет;
- факторный анализ исполнения бюджета;
- тематический анализ.

Шаг № 4. Создать регламент анализа деятельности предприятия.

Регламент содержит сроки, список участников анализа деятельности предприятия, порядок предоставления информации пользователям. Этот документ должен быть очень простым и понятным, может включать в себя следующие пункты:

- цели/предмет анализа;
- наименование отчета, адресат, срок представления отчета;
- исполнитель;
- источник информации;
- примечания по методологии.

Порядок проведения анализа деятельности предприятия можно организовать, как стабильно работающую систему, но сущность анализа нельзя фиксировать. Он должен быть ситуационным, гибким и мобильным. Большой ошибкой будет рассчитывать одни и те же показатели в отрыве от стратегии и ситуации.

В ходе разработки финансовой стратегии проводится оценка движения денежных потоков организации.

К задачам анализа денежных потоков организации можно отнести следующие:

- оценка оптимальности объемов денежных потоков организации;
- оценка денежных потоков по видам хозяйственной деятельности;
- оценка состава, структуры, динамики и направлений движения денежных

средств;

– выявление и изменение влияния различных факторов на формирование денежных потоков;

– выявление и оценка резервов улучшения, разработка предложений по реализации резервов, для повышения эффективности использования денежных средств.

Анализ отчета о движении денежных средств может существенно углубить и скорректировать выводы относительно ликвидности и платежеспособности организации, ее финансового потенциала, полученные предварительно на основе статичных показателей в ходе финансового анализа.

В подтверждение выше сказанного, далее будет приведена методика анализа отчета о движении денежных средств с точки зрения оценки платежеспособности предприятия .

Для этого мы используем следующие показатели платежеспособности:

- коэффициент платежеспособности ( $K_{пл}$ );
- коэффициент соотношения притока и оттока по текущей деятельности ( $K_{п/о}$ );
- достаточность денежного потока по текущей деятельности для погашения обязательств ( $D_{cf}$ );
- коэффициент обслуживания долга (Код).

В практике анализа широко известен показатель платежеспособности предприятия, который определяется как отношение притоков денежных средств к оттокам за отдельный промежуток времени. Его значение должно быть не менее единицы, что означает достаточное количество денежных средств для обеспечения требуемых выплат. Таким образом, выявлено, что значение данного показателя непосредственно зависит от рационального использования денежных средств от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Коэффициент соотношения притока и оттока по текущей деятельности является дополнением к коэффициенту платежеспособности. Он определяется как отношение притока средств от текущей деятельности к величине оттока средств по аналогичному виду деятельности. Его нормативное значение должно быть больше 1. Это объясняется приоритетным значением основного вида деятельности, а также возможностью компенсации оттоков по другим видам деятельности.

Далее определяется достаточность денежного потока по текущей деятельности для погашения обязательств, этот показатель рассчитывается как отношение чистого денежного потока по текущей деятельности к оттоку денежных средств по финансовой деятельности. Высокое значение коэффициента (больше 1) указывает на возможность предприятия с помощью собственных средств погашать свои обязательства. Показатель достаточности чистого денежного потока является важным коэффициентом, обуславливающим достаточность формируемого предприятием чистого денежного потока, с учетом финансовых потребностей.

Также особое значение имеет коэффициент обслуживания долга, который определяется как отношение величины заемного капитала к сумме операционного денежного потока. Он характеризует возможность организации погашать обязательства за счет денежных средств от текущей деятельности. Операционные

денежные потоки отражают на текущий момент времени уровень дохода, из которого может быть погашена задолженность. Коэффициент обслуживания долга определяет количество периодов, необходимых для выплаты долга.

Отчет о движении денежных средств содержит информацию, которая может быть проанализирована за некоторый период времени, чтобы получить более полное представление о прошлой деятельности компании и ее перспективы на будущее. Эта информация также может быть эффективно использована для сравнения производительности и перспектив различных компаний в отрасли, а также для сравнения компаний различных отраслей. Есть несколько коэффициентов на основе денежного потока от операционной деятельности, которые могут оказаться полезными в этом анализе. Эти показатели обычно разделяют на показатели эффективности использования денежных потоков (рентабельности) и показатели покрытия денежных потоков (платежеспособности)..

Эффективность работы предприятия полностью зависит от организации системы управления денежными потоками. Данная система создается для обеспечения выполнения краткосрочных и стратегических планов предприятия, сохранения платежеспособности и финансовой устойчивости, более рационального использования его активов и источников финансирования, а также минимизации затрат на финансирование хозяйственной деятельности.

Планирование требуется, для того чтобы покрыть необходимыми средствами активность фирмы для:

- отбора версий результативного капиталовложения;
- проявления на предприятии ресурсов прироста прибыли из-за расчетливого употребления материальных фондов.

Оно помогает осуществлять контроль финансового положения, состоятельности и устойчивости организации. В финансовой среде есть множество способов финансового планирования, хотя есть и универсальные правила, методики, принципы, которые устойчивы независимо от того, каким самым образом формируется финансовый план.

Процедура разработки финансовой стратегии предполагает составление бюджета, который может включать в себя следующие подпункты:

- способы получения прибыли (например, оказание той или иной услуги, которая пользуется спросом у целевой аудитории);
- таблица расходов;
- возможные способы получения дополнительного финансирования (кредитование, инвестирование);
- определение нормативно правовой формы и системы налогообложения.

Прогнозы объемов продаж.

Данный раздел содержит информацию о возможных объемах продаж при соблюдении определенных условий. Здесь необходимо отразить план проведения таких мероприятий, как маркетинговая кампания, реклама, способы сбыта, а также требуемый бюджет. Прогноз помогает правильно распределить ресурсы и выявить возможное движение денежных потоков. В большинстве случаев прогноз объема продаж составляется на 3 года. На первый год работы предприятия

прогнозирование может составляться по месяцам.

График расчетной прибыльности.

График расчетной прибыльности составляется после того, как будут определены прогнозы объемов продаж и распределен бюджет предприятия. Расчетная прибыль – это показатель общей выручки организации с учетом вычетов ежемесячных выплат по заработным платам, кредитным обязательствам и других краткосрочных расходов. Разработка графика расчетной прибыльности делается для того, чтобы наглядно было видно, когда предприятие начнет окупать вложенные средства и приносить чистую прибыль. Кроме того, составление графика поможет определить политику ценообразования.

Вступительный баланс.

Данный пункт делится на 2 подпункта: актив; пассив. В активе должны отражаться имущественные ресурсы, а также права, которыми наделено предприятие. В пассиве отражаются источники возникновения имущества и прав. Прежде чем составлять вступительный баланс для финансового плана, необходимо провести инвентаризацию имеющихся материальных активов организации.

#### **Список использованных источников**

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
4. Любушин Н.П., Лещёва В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.
5. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.
6. Костина Р.В. Финансовые стратегии компаний АПК: учебник / Р.В. Костина, А.И. Уколов. – 2-е изд., стер. – Москва: Директ-Медиа, 2017. – 742 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273660> (дата обращения: 21.10.2022). – Библиогр.: с. 733. – ISBN 978-5-4475-9319-3. – DOI 10.23681/273660. – Текст: электронный.
7. Толкачева Н.А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / Н.А. Толкачева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 231 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452809> (дата обращения: 25.10.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-8874-8. – DOI 10.23681/452809. – Текст: электронный.

## ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ

**Железнякова Елена Александровна,**

канд. экон. н., проф. доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Симоненко Виталий Федорович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В настоящее время процесс привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в российскую экономику характеризуется высокими темпами динамики, увеличением их объемов и позитивными изменениями их видовой структуры.

Одновременно с этим происходит возрастание роли в финансировании экономики России стран, которые не являются традиционными экспортерами капитала, к тому же происхождение значительной части прямых иностранных инвестиций связано с вывезенными ранее из нашей страны капиталами. Также реализуется ряд структурных реформ и преобразований, направленных на улучшение инвестиционного климата государства.

***Ключевые слова:*** прямые иностранные инвестиции, экономика

## THE MAIN MECHANISMS FOR INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF REGIONS

**Elena A. Zheleznyakova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Vitaly F. Simonenko,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Currently, the process of attracting foreign direct investment (FDI) into the Russian economy is characterized by high rates of dynamics, an increase in their volumes and positive changes in their specific structure.

At the same time, there is an increasing role in the financing of the Russian economy of countries that are not traditional exporters of capital, besides, the origin of a significant part of foreign direct investment is associated with the capital previously exported from our country. A number of structural reforms and transformations aimed at improving the investment climate of the state are also being implemented.

***Keywords:*** foreign direct investment, economics

Понятие «инвестиционная привлекательность регионов» – это ряд факторов, которые оценивает потенциальный инвестор перед тем, как начать работу (открыть новый или принять участие в уже готовом бизнесе) на территории России. Данный показатель характеризует несколько основополагающих факторов:

1. Экономическое развитие – общие параметры регионов России, основанные на уровне производства, науки, культуры и уровня жизни граждан, инфляции и т.д.

2. Законодательная база – нормативно-правовые акты, принятые на региональном уровне, не противоречащие федеральным законам РФ, но при этом, направленные на развитие экономики в целом.

3. Инвестиционные предложения – понятие включает в себя условия, при которых инвестор решится вкладывать средства в региональные отрасли.

4. Финансовое развитие – уровень, который достигла местная экономика.

5. Наличие интеллектуальных ресурсов на конкретной территории: работники, имеющие достаточные опыт и образование в определенных сферах.

Основные факторы, влияющие на привлечение инвесторов в любой регион России, можно условно разделить на 3 категории. При этом обязательно учитывается критерии каких-либо изменений, на которые повлияли действия местных управленцев:

1. Факторы, которые можно поменять в кратчайшие сроки. Например, решение региональных властей о реализации продукции или начала ее производства в определенных объемах, выдача разрешений на аренду земли или строительство нового объекта.

2. Факторы, которые требуют длительной реализации, зависящие от управленческих действий: региональные программы развития, внедрение нового крупного производства, разведка и последующая добыча полезных ископаемых, социальные нормы, инфраструктура, привлечение интеллектуальных ресурсов и т.д.

3. Природные факторы – каждый регион имеет уникальное географическое расположение, климат, природные ресурсы (определяющих привлекательность субъекта РФ). Такие параметры неподвластны для изменения управленцами или инвесторами, но их обязательно следует учитывать.

Механизмы повышения инвестиционной привлекательности региона делятся на 2 сектора: нормативно-правовое регулирование и эффективная рыночная инфраструктура. Нормативно-правовое регулирование включает в себя:

- гарантии на проведение определенной хозяйственной деятельности;
- иммунитет, льготы, послабления для частных инвесторов в пределах действующего законодательства;

- конкуренция на рынке;

- упрощенная схема регистрации бизнеса;

- осуществление защиты интересов и прав инвесторов;

- оперативное реагирование на устранение выявленных пробелов в законодательстве;

- упрощение процедур согласования и выдачи разрешительной документации;

- открытая публикация рейтинга инвестиционной привлекательности регионов РФ.

Формирование эффективной рыночной инфраструктуры подразумевает:

- предоставление достоверной информации финансового и нефинансового характера;
- наличие рынка ценных бумаг;
- внедрение финансовых инструментов, максимально приближенных к западным;
- содействие в процветании местной экономики и возможность перенаправления капитала в другие регионы;
- развитие фондового рынка и сырьевых бирж;
- наличие корпоративного права.

Анализируя проблемы инвестиционной привлекательности России, можно выделить несколько основополагающих факторов, которые заключаются в следующем:

- общая (международная) инвестиционная оценка;
- высокий уровень коррупции;
- нестабильное состояние экономики в стране и регионах;
- несовершенная законодательная база;
- препятствия на таможне (оформление документации при сопровождении грузов и временные запреты на ввоз при пересечении границ);
- высокие процентные ставки по кредитам;
- непрерывный отток интеллектуальных ресурсов из регионов;
- определенные ограничения в сфере транспортного сообщения и связи;
- проблемы оформления виз для иностранных инвесторов;
- недостаточное количество финансовых инструментов, которые необходимы во время сопровождения инвестиций и развития новых финансовых схем;
- отсутствие гарантий со стороны государственных и региональных властей для инвестора;
- необходимость привлечения большого количества человеческих ресурсов;
- значительные затраты времени на оформление технической документации и проведение экспертиз;
- тяжелое финансовое положение действующих предприятий, на базе которых запланировано формирование новых производств;
- неблагоприятная правовая среда.

Туристические ресурсы являются важными элементами инвестиционной привлекательности территорий любого региона Российской Федерации. Факторы, влияющие на привлечение инвесторов в данном секторе экономики, можно условно разделить на 2 категории: привлекательность имеющихся природных ресурсов и развитие/улучшение условий для увеличения потока туристов.

В данном случае, повышение привлекательности напрямую зависит от климата региона.

Природную составляющую изменяют следующим образом:

- формируют живописные ландшафты;
- обеспечивают чистоту водоемов;

– улучшают местную экологию.

Условия для привлечения туристов, а с ними и инвесторов, происходит за счет:

– обустройства охотничьих и рыболовных угодий, заповедников, национальных парков или обособления уникальных природных объектов;

– формирования транспортной инфраструктуры, обеспечивающей доступ ко всем объектам региона;

– изменения рельефа;

– увеличения природного разнообразия.

Особую значимость инвестиционной привлекательности имеет Российская Федерация, так как в ее составе огромные территории с разнообразными природными, социально-экономическими, культурными особенностями. Именно повышение инвестиционной привлекательности способствует экономическому развитию и притоку дополнительного капитала на территорию.

При выборе конкретной территории, будь то муниципальное образование или регион, инвестор, в первую очередь, оценивает инвестиционный потенциал и риски, которые и определяют инвестиционную привлекательность.

Инвестиционную привлекательность территории можно определить, как один из главных показателей уровня социально-экономического развития, который отражает способности привлечения инвестиций, развития бизнеса, обеспечения доходов бюджета, а также стабильность в стратегическом росте.

Рассмотрим механизмы повышения инвестиционной привлекательности территории в зависимости от развития территорий в таблице 1.

Таблица 1. Механизмы повышения инвестиционной привлекательности территории в зависимости от уровня развития территорий

Уровень развития территории	Механизмы повышения инвестиционной привлекательности территории	Результат
Развитые территории	Либерализация экономической жизни муниципальных образований, сокращение прямого вмешательства государства в деятельность отдельных отраслей, при этом использование инструментов опосредованного действия: сокращение административных барьеров при реализации инвестиционных проектов; оптимизация процедур по доступу к инфраструктуре; совершенствование таможенного администрирования; меры налоговой политики; контроль инвестиций и защита прав инвесторов	Развитие инновационного, трудового, инфраструктурного, интеллектуального потенциалов территории, поддержание достигнутого уровня развития

Слаборазвитые территории	Создание общих экономических условий для результативного воздействия в муниципалитетах рыночных механизмов хозяйствования с ориентацией на общерегиональные цели и задачи (дотации; субсидии; налоговые кредиты и льготы; финансовая помощь посредством создания специальных фондов).	Развитие природно-ресурсного, производственного, потребительского, институционального потенциалов.
--------------------------	---	--

Можно отметить, что для разных групп территорий, относительно их развития, применяются механизмы повышения инвестиционной привлекательности территории, в то же время, общим для всех является потребность в разработке стратегии роста инвестиционной привлекательности каждой территории. Стратегию роста территории можно определить, как разработку целей и задач развития территории в долгосрочной перспективе. Стратегия повышения инвестиционной привлекательности является комплексным долгосрочным документом.

В таблице 2 приведем основные разделы стратегии роста для муниципального образования.

Таблица 2. Стратегия роста инвестиционной привлекательности муниципального образования

Содержание стратегии	Характеристика
Основные разделы	Стратегические характеристики и ресурсы развития. Анализ инвестиционного климата. SWOT-анализ. Риски стратегии и риски привлечения инвестиций. Стратегические цели, задачи и ключевые показатели инвестиционного развития. Механизм реализации стратегии. Мероприятия по улучшению инвестиционной привлекательности. Факторы повышения инвестиционной привлекательности. Перечень приоритетных инвестиционных проектов. Оценка ресурсного обеспечения стратегии. Социально-экономические результаты реализации стратегии.
Критерии эффективности	Соответствие стратегическим целям инвестиционного развития. Обеспечение совокупного объема инвестирования в развитие приоритетных отраслевых направлений. Экономическая эффективность с учетом срока его окупаемости и прибыльности. Улучшение условий жизнедеятельности местных сообществ. Использование наукоемких, энергосберегающих, ресурсосберегающих, а также иных высокоэкономичных технологий.

Стратегия повышения инвестиционной привлекательности муниципального образования должна соответствовать стратегии развития региона в целом.

В крупных муниципальных образованиях программа комплексного социально-экономического развития может быть настолько сложной, что возникнет необходимость весь процесс управления развитием рассматривать как совокупность двух относительно самостоятельных процессов управления: процесс разработки программы и процесс ее реализации. Эти два процесса, развиваясь относительно самостоятельно, должны быть достаточно жестко состыкованы по срокам. Эти два процесса в принципе могут развиваться относительно параллельно.

Это надо понимать таким образом, что одновременно существует две программы развития: программа комплексного социально-экономического развития, рассчитанная на реализацию в ближайший бюджетный период, и основные направления развития муниципального образования на более дальнюю перспективу (например, на срок полномочий или более длительный).

Эта перспективная программа развития постоянно дорабатывается и в определенные периоды времени, связанные с циклом бюджетного процесса в муниципальном образовании, готовые к этому моменту фрагменты программы развития передаются на рассмотрение для формирования комплексной социально-экономической программы развития муниципального образования на определенный период (например, на год).

Таким образом, процесс управления развитием в последнем случае существенно сложнее и требует более высокого уровня управления, и, прежде всего, совершенно очевидным становится в этом случае применение современных средств работы с информацией. Если при этом в сферу внимания включить инвестиционные проекты и программы, источниками средств которых могут быть и иные финансовые источники (не только местный бюджет), то тогда процесс управления развитием еще более усложняется и требует стыковать уже не только циклы бюджетного процесса, но и инвестиционные циклы.

#### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
2. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].
3. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2019. – 314 с.
4. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. – М.: НОРМА, 2018. – 334 с.
5. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2018. - 387 с.

6. Пикулин А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

7. Савин В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. – М.: ЦОКР МВД России, 2020. – 316 с.

8. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 20.09.2022). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

## **ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ БАНКА С ПРОСРОЧЕННЫМИ И ПРОБЛЕМНЫМИ КРЕДИТАМИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ**

**Завьялова Татьяна Владимировна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Радишевский Сергей Геннадьевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Для улучшения качества кредитного портфеля и возврата просроченной задолженности в банковской практике существует достаточно большое количество методов. В процессе работы с проблемными кредитами важно выбрать такой метод, который обеспечил бы успешность в деле сокращения просроченной задолженности.

Нарушение основных принципов кредитования по кредитам любого качества может свидетельствовать об увеличении кредитного риска и обесценении кредитного портфеля.

*Ключевые слова:* банк, кредит, риски

## **FEATURES OF THE BANK'S WORK WITH OVERDUE AND PROBLEM LOANS AND METHODS OF CREDIT RISK MANAGEMENT**

**Tatiana V. Zavyalova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Sergey G. Radishevsky,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* To improve the quality of the loan portfolio and the repayment of overdue debts in banking practice, there are quite a large number of methods. In the process of working with problem loans, it is important to choose a method that would ensure success in reducing overdue debts.

Violation of the basic principles of lending on loans of any quality may indicate an increase in credit risk and impairment of the loan portfolio.

*Keywords:* bank, credit, risks

Банки сталкиваются с проблемами просроченных и проблемных кредитов. С того момента, как заемщик получает деньги за кредит, у него есть долг перед банком. Он действителен и погашается в соответствии с планом платежей. Однако, если не погасить своевременно кредит, льготный платеж будет просрочен.

«Проблемный долг по кредиту – эта сумма, которую кредитор просрочил или не оплачивает в срок, что негативно сказывается на финансовой ситуации банка».

Чем более увеличивается сумма долга по кредиту, и чем более долгий срок, в течение которого кредитор не возвращает сумму денег по кредиту, тем более неустойчивым оказывается финансовое состояние банка. Конечно, если кредитор не заплатил за кредит один раз, это не вызовет серьезных проблем, но что будет дальше.

#### Задержка до тридцати дней

Это самая наиболее распространенная задержка и самый безобидный тип просрочки. Кто-то забыл заплатить вовремя, кто-то отложил свои сборы, ситуация распространена. Не стоит в этом случае ожидать серьезных шагов от банка. Кредитору банк обязательно напомнит о его обязательствах, отправит СМС, позвонит. Обычно этим занимается колл-центр банка или кредитный инспектор, выдающий сумму кредита.

#### Задержка от тридцати до девяноста дней

В этот период подключается департамент безопасности, уточняется причина задержки, планы погашения долга по кредиту. Практически во всех банках записываются результаты переговоров, и каждый следующий сотрудник общается с клиентом, проверяя, насколько его слова соответствуют ранее предоставленной им информации.

При необходимости клиент может быть вызван в банк для личного разговора. Кроме того, сотрудник банка информируется о задержках поручителя по кредиту.

#### Задержка более девяноста дней

Заемщик, входящий в эту группу, рискует стать участником дела. Однако он не связан с банковскими сроками. Если у ответственного сотрудника сложилось впечатление, что клиент не намерен погашать долг, решение обратиться в суд может быть принято раньше.

#### Коллекторские агентства

«Многие банки не работают с просроченными долгами в течение длительного времени. И тут главная цель заключается в том, чтобы дать кредит и обслуживать кредиторов должным образом. Когда возникают проблемы, банки обращаются в коллекторские агентства. Обычно они и банк имеют одного собственника. Основная цель – это досудебное разрешение споров и судебный сбор долгов» .

Нет четких временных рамок, которые обычно принимаются, когда им передаётся работа с долгом по кредиту. Это может быть задержка по кредиту в три месяца или же в один год.

#### Судебный процесс

Многие начинают паниковать на этом этапе. Действительно, процедура судебного процесса не очень приятна. Мало кто сможет грамотно противостоять опытному сотруднику банка или представителю коллекторского агентства. Что касается хорошего адвоката, то его помощь будет стоить приличных денег.

В данной ситуации кредитору необходимо предпринять следующие шаги:

- не стесняться звонить в суд;
- спокойно и подробно объяснять на встрече, что вы заплатите, но на данный момент нет такой возможности;
- подкрепление своего объяснения письменными объяснениями;

– попросить суд отложить заседание на определенный период времени, чтобы погасить долг и прекратить юридический спор.

Если суд не решит в пользу кредитора, то нужно попросить отложить решение суда.

После решения суда выдается исполнительный лист. Это документ, лежащий в основе обязательного взыскания долгов. Служба судебных приставов будет исполнять решение. Это зависит от того, передадут ли в банк исполнительный лист для исполнения сразу после его получения или дадут клиенту возможность самостоятельно погасить долг.

Принудительное взыскание суммы долга по кредиту

После того, как служба судебных приставов инициирует исполнение, должник предъявляет требование к исполнению решения суда. Если он не будет выполнен в течение пяти дней, судебный пристав имеет право арестовать имущество должника и вернуть его из дохода (зарплата, пенсия, доход от предпринимательской деятельности). Законодательство создало список имущества, которое не может быть арестовано, где было включено единственное место проживания кредитора, а также жизненно важные предметы домашнего обихода.

Что касается дохода, то удержание происходит не всей ее суммы, а только ее части, которую судебный пристав устанавливает в рамках законодательства.

Что делает банк в случае невыплаты ипотеки

«Для такого долга предусмотрена специальная процедура. Несмотря на то, что кредитный ипотечный договор (залог недвижимости) подписан, банк не может самостоятельно выкупить это имущество. В законодательстве закреплён особый порядок, должно быть принято решение суда о выкупе недвижимости. Этот шаг указывает начальную стоимость тендера и процедуру его реализации».

Получив исполнительный лист с таким решением, банк передает его в службу судебных приставов, привлекающих торговую организацию. Он публикует объявление о предстоящих предложениях в СМИ, объясняя им условия участия.

После продажи недвижимости банк получает сумму для погашения долга, судебные приставы взимают плату за исполнение. Если после этого остаются наличные деньги, они передаются бывшему владельцу. Заемщик может прекратить процесс выкупа в любое время, даже когда предложение будет подано, если долг по ипотеке, указанный в списке судебных приставов, будет погашен.

На сегодняшний день любой коммерческий банк должен грамотно и эффективно управлять кредитными рисками. Неэффективное управление кредитными рисками в коммерческом банке может привести к потере прибыли и возникновению различных финансовых рисков. Таким образом, для того, чтобы эффективно управлять кредитными рисками, коммерческие банки используют различные инновации.

Главными инновационными направлениями в управлении кредитными рисками в коммерческих банках является внедрение программного обеспечения.

Так, в Deutsche Bank (Германия) была внедрена ERP-система, которая действует и имеет свои преимущества в управлении ликвидностью и резервами. ERP-система по правлению ликвидностью и резервами в Deutsche Bank имеет следующие направления:

1. Клиентская база данных дает пользователю возможность получать и хранить всю необходимую информацию о клиентах, их кредитных и финансовых отчетах в одном месте, доступном для всех.

2. Система финансового учета – это специальная программа, которая сокращает объем бумажной работы и помогает упростить процесс финансового планирования, упростить все финансовые процедуры и получить полную финансовую прозрачность в разнообразных операциях.

3. Система управления основными средствами позволяет легко и быстро контролировать и отслеживать не обесценивающиеся или амортизируемые активы финансовых компаний и предоставляет работникам исчерпывающие отчеты об оценке, активах и амортизации.

4. Финансовые информационные панели, система отчетности и аналитики помогают отслеживать и управлять финансовыми показателями вашего бизнеса, используя информационные панели в реальном времени с указанием расходов, ключевых показателей доходов и дебиторской задолженности, оптимизируют управление денежными средствами и легко создают различные финансовые отчеты в соответствии с требованиями компании .

5. Система управления платежами, в первую очередь, значительно упрощает управление бизнесом для клиентов, принимая огромное разнообразие вариантов команд оплаты. Кроме того, это помогает получить более эффективный прием платежей и получить безопасную и полную финансовую обработку.

6. Модуль бюджетирования и прогнозирования контролирует управление рабочим процессом, сбор многомерной информации, динамические допущения и формулы и полные отчеты о финансовом планировании.

7. Программа совместной работы частных групп позволяет организовывать специальные дискуссионные группы, которые управляют постоянным общением о финансовом планировании и генерировать совместные онлайн-документы по различным финансовым процедурам.

8. Система моделирования и администрирования способна составлять бюджет в разных мировых валютах, хранить операционные и финансовые показатели и счета, а также оперирует различными моделями для планирования продуктов и сложных продаж.

9. Система управления счетами и выставления счетов помогает автоматизировать все финансовые процедуры, исключить риск ошибок, как можно быстрее предоставить клиентам счета и ускорить процесс оплаты.

10. Интеграция с другими системами помогает обмениваться информацией с любыми внешними приложениями, онлайн-финансовыми информационными панелями, заметками календаря электронной почты и т. д.

Для управления кредитными рисками коммерческих банков применяется банковский менеджмент. Основная задача банковского менеджмента сводится к повышению доходности с минимизацией финансовых рисков. Цели финансового учреждения определяют направление деловой активности, составляющие концепцию развития банка.

Локальные цели:

- улучшение организационной структуры;
- обеспечение контроля жизненного цикла;
- повышение культуры поведения персонала.

Глобальные цели:

- формирование конкурентных преимуществ;
- увеличение ликвидности;
- рост доверия со стороны клиентов и партнеров.

Для достижения поставленных целей используют разные виды банковского менеджмента:

- стратегический менеджмент – процессы стратегического планирования, формирующие локальные и глобальные цели;
- финансовый менеджмент – финансово-экономические цели, связанные с основной деятельностью банка;
- HR менеджмент – управление персоналом и кадровая политика.

Работа банков с проблемными кредитами предполагает следующие действия.

Самый простой способ избежать проблем, связанных с погашением кредита, является инвестировать средства в погашение долга своевременно. Можно застраховать себя от форс-мажорных ситуаций, создавая резервный фонд.

Эта финансовая подушка безопасности является неприкосновенным источником денег в случае временной потери платежеспособности или быстрого увеличения уровня расходов.

Предотвратить проблему по кредиту поможет:

1. Грамотное планирование процесса регистрации и погашения кредита.
2. Тщательный выбор финансового учреждения для сотрудничества.
3. Переговоры об условиях кредитной сделки, с учетом уровня дохода.
4. Тщательное использование полученных кредитов по назначению.
5. Отказ от плохо продуманных расходов, особенно спонтанных покупок.
6. Тщательная работа, предоставленная для подписания контракта.
7. Индивидуальный выбор графика платежей с учетом личных потребностей.
8. Создание резервного фонда в случае форс-мажорных обстоятельств.
9. Игнорирование возможности регистрации нескольких кредиторов одновременно.

Рекомендуется рассмотреть все доступные варианты, прежде чем прибегать к определенному кредитному продукту. В противном случае клиент рискует получить отказ, что приведет к другой проблеме – ухудшению кредитной истории.

Управление образовавшимся проблемным долгом включает:

1. Найти и изучить причины, которые вызывают трудности при выполнении обязательств по кредитному договору.
2. Юридическая проверка специалистом всех документов, регулирующих кредитный процесс.
3. Найти наиболее подходящие способы снижения текущего уровня финансовой нагрузки на заемщика.

4. Просмотреть первоначальные параметры сделки, изменив процентные ставки и условия кредита. Отсрочка, рефинансирование или реструктуризация платежей путем изменения основных условий кредита.

5. Если проблемный долг вызван ошибкой кредитора, заемщик имеет право подать жалобу в вышестоящую организацию. Но для начала нужно постараться урегулировать споры мирным путем, обратиться непосредственно к представителям кредитной организации.

6. Грубые нарушения и незаконные условия сделки, наложенные кредитором на клиента, станут достаточным основанием для расторжения договора.

Финансовые учреждения для погашения проблемной задолженностью могут предложить следующее:

1. Коррекция процентных ставок – снижение обязательных платежей за пользование кредитом.

2. Реструктуризация долгов – тщательный пересмотр отдельных условий текущей сделки.

3. Рефинансирование кредитов – погасить существующие долги путем получения нового кредита.

4. Отсрочка платежей – временное освобождение заемщика от осуществления регулярных кредитных взносов.

5. Консолидация кредита – объединение нескольких долгов в один большой кредит.

6. Пролонгирование – продление срока действия договора с одновременным пересмотром платежной программы.

7. Обмен кредитной валюты – преобразование суммы кредита в соответствии с текущим обменным курсом банка.

Эти мероприятия направлены на оптимизацию процесса погашения долга за счет снижения уровня финансовой нагрузки на клиента при условии повышения платежеспособности.

#### **Список использованных источников**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

2. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 (ред. от 27.12.2019) «О банках и банковской деятельности» – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022].

3. Ермолович, Л.Л. Финансово-экономический оценка банка. – М.: БГЭУ, 2019. – 398 с.

4. Ефимова, Л.Г. Банковское право. Учебник. – М.: БЕК, 2019. – 377с.

5. Москвин, В. Защита системы кредитования в коммерческом банке. – М.: Бизнес и банки, 2019. – 315 с.

6. Панова, Г.С. Кредитная политика коммерческого банка. – М.: ДИС, 2020. – 425 с.

7. Соколинская Н.Э. Банковские риски // Деньги и кредит. – 2019. – №12. – С. 21.

## **СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПОДХОДЫ И ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ**

**Завьялова Татьяна Владимировна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Черных Владимир Леонидович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия», г. Москва

**Аннотация.** В данной статье рассматривается бюджетирование на предприятии, а также разные подходы к его применению и связанные с этим проблемы. В настоящее время бюджетирование как один из инструментов управления предприятием получает всё большую популярность как в российской, так и в зарубежной практике. Авторы исследуют подходы к применению данного инструмента финансового менеджмента на предприятии и возникающие в процессе проблемы. Рассмотрены этапы внедрения системы бюджетирования, основные действия и минимальные требования. Предложены меры по поддержанию данной системы эффективной: установление качественного контроля за всем процессом, от этапа планирования до этапа исполнения бюджета.

**Ключевые слова:** бюджетирование, инструментов управления

## **MODERN BUDGETING SYSTEM AT THE ENTERPRISE: APPROACHES AND PROBLEMS OF APPLICATION**

**Tatiana V. Zavyalova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Vladimir L. Chernykh**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** This article discusses budgeting at the enterprise, as well as different approaches to its application and related problems. Currently, budgeting as one of the tools of enterprise management is becoming increasingly popular in both Russian and foreign practice. The authors explore approaches to the application of this financial management tool at the enterprise and the problems arising in the process. The stages of implementation of the budgeting system, the main actions and minimum requirements are considered. Measures to maintain this system effective are proposed: establishing quality control over the entire process, from the planning stage to the budget execution stage.

**Keywords:** budgeting, management tools

В последние несколько лет компании в России стараются активно внедрять систему бюджетирования в свою операционную деятельность. Данный метод позволяет компаниям выходить на новый уровень и получать большую прибыль. В настоящее время все крупные компании мира используют данный метод в своих внутренних системах управления бизнесом.

В любом процессе управления предприятием можно выделить три основополагающие подпроцесса: управление материальными потоками, управление финансовыми потоками, а также управление бизнес-процессами на предприятии. Все эти подпроцессы взаимосвязаны, однако при управлении деятельностью компании делают акцент на управление финансами, используя систему бюджетного планирования.

Если обратиться к терминологии, то К. Друри писал, что бюджетирование – это «совокупность процессов составления финансового плана и управления результатами деятельности». Другими словами, бюджетирование – планирование хозяйственной деятельности на предприятии, составление планов, а также выявление отклонений от них, планирование необходимых ресурсов на плановый период. Более того, данный инструмент подразумевает оценку и контроль исполнения поставленных задач (4). Одной из целей бюджетирования является делегирование полномочий по управлению оперативной и финансовой деятельностью отдельным подразделениям компании при наличии единого стратегического управления, что способствует росту хозяйственной самостоятельности данных подразделений.

Во время реализации стратегических целевых установок и при достижении поставленных задач бюджет играет ключевую роль в организации направления деятельности предприятия. Также он служит основным критерием, характеризующим финансовую деятельность компании.

Бюджетирование как модель управления ресурсами организации было специально создано для организации контроля и планирования деятельности компании, что может быть использовано на всех отечественных и зарубежных предприятиях. Изначально бюджетирование использовалось для защиты инвестиций акционеров и гарантии контроля затрат предприятия топ-менеджерами. Постоянная необходимость внедрения инноваций в операционную деятельность появилась в условиях мировой глобализации экономики, волатильности фондовых рынков, ужесточении конкурентных методов ведения бизнеса, снижении сроков оборота производства и стратегического планирования. Также появляется потребность уменьшения объема управленческих расходов и бюрократического аппарата из-за необходимости сокращения стоимости товаров и услуг и снижению суммы покрытия. Большое количество стейкхолдеров компании (клиенты, конкуренты, инвесторы, акционеры и т.д.) и их постоянно изменяющиеся предпочтения непосредственно влияют на выбор способа управления предприятием в соответствии с потребностями стейкхолдеров.

Внедрение систем бюджетирования на предприятии не может произойти без создания организационной, технической и экономической взаимосвязи.

Через совершенствование организационной структуры управления предприятием и корректировки его документооборота становится возможным создать организационное обеспечение предприятия. Основными требованиями к реализации этого положения становятся:

- определение и назначение центров доходов, расходов, прибыли и т.п.;
- выделение контрольно-организационного отдела управления бюджетным процессом в виде расчетно-финансового центра, отдела казначейства и т.п.);
- передача полномочий управления руководителям подразделений;
- изменение системы документооборота организации, а именно, введение новых планов доходов и расходов и организация плановой сверки фактических расходов с бюджетом.

Следующая часть обеспечения – техническая - включает в себя:

- создание единого информационного центра;
- создание общей программной среды;
- разработку или приобретение программного комплекса, выполняющего разработку и исполнение бюджетных документов.

Экономическая часть, являющаяся средством управления хозяйством внутри компании, предполагает (3):

- выделение центров финансового учета и ответственности, фиксирование за ними самого имущества и позволение использовать его, доходы и расходы предприятия;
- использование методов и способов распределения доходов и расходов;
- применение методов экономического стимулирования.

При организации процесса бюджетирования можно выделить несколько этапов. Первый этап состоит в определении миссии и цели деятельности компании. На предприятии данный этап начинают за 4-5 месяцев до начала планируемого периода. Затем вырабатывается стратегия развития, в рамках которой прописывают направления и этапы развития предприятия в целом, а также выделяются целевые показатели, определяется горизонт планирования и контроля, осуществляется распределение ресурсов по подразделениям. Более того, на данном этапе анализируют данные прошлого периода и определяют значения целевых показателей за предыдущий период.

На последнем этапе сравнивают данные за прошлый период и данные, полученные в процессе планирования, для определения наличия отклонения и их причин. После чего происходит корректировка бюджетов с учетом устранения отклонений и их причин.

Бюджетирование, из-за сложности процесса, само по себе является весьма долгим и дорогостоящим, поэтому его применение будет считаться эффективным только в том случае, если на предприятии отлажен процесс контроля за исполнением бюджетных планов. Например, компания «Ford Motor Company» на процесс бюджетирования и контроля за его исполнением за год тратит в среднем

около 1,2 млрд долларов США. Поэтому важно следить, чтобы в плановый период соблюдались все меры по доходам и расходам компании. При этом также важно контролировать, какой размер доходов или расходов управляющий менеджер вводит в качестве плановых показателей. Если предприятие применяет жесткие санкции за несоблюдение бюджета, то работники, составляющие план, могут намеренно завышать расходы и занижать доходы. В таком случае вероятность несоблюдения плановых показателей будет более низкой. Но в результате такого бюджетирования страдает компания, которая на деле могла бы получить более высокую прибыль, если бы целевые показатели были оценены более точно. Таким образом, компания должна наладить систему контроля за составлением и применением бюджетных планов, но при этом она не должна вводить слишком жесткие санкции за несоблюдение данных планов.

Ещё одна проблема применения бюджетирования заключается в разности взглядов акционеров и управляющих менеджеров на данный процесс (2). Первые заинтересованы в применении планирования бюджетов, так как это позволяет им в определенной степени контролировать ситуацию в компании. Менеджеры же убеждены, что это мешает работникам полностью сосредоточиться на основной деятельности компании и получении большей прибыли: на согласование и расчет целевых показателей уходит слишком много времени.

Помимо этого возникает противоречие, выражающееся в том, что сотрудники, стремясь выполнить показатели плана, пытаются достичь этого методом повышения объемов производства без внедрения инновационных методов. Эта проблема возникает вследствие того, что нематериальные активы не учитываются в процессе составления бюджетов на будущий плановый период. Как результат, одна из задач компании – максимизация удовлетворения потребностей клиентов – не всегда является достигнутой.

Как вариант решения данной проблемы можно рассмотреть случай, когда компании вводят планирование на меньший срок, одновременно с этим упрощая систему управления бюджетом, что позволяет использовать более новые данные в процессе бюджетирования. Однако это все же не уменьшает нагрузку на работников компании. Также для решения проблем бюджетирования компании могут воспользоваться сбалансированной системой показателей. Но для применения такой системы необходимо выполнять планирование на среднесрочную перспективу, то есть на срок больше года, что не всегда приветствуется компаниями, которые стремятся к выполнению целевых показателей только за год. Более того в систему сбалансированных показателей в большей степени включают финансовые показатели, которые появляются с некоторой задержкой и чаще всего отражают ретроспективу бизнеса.

Управление бюджетом состоит в основном из согласования менеджером результатов выполненной работником работы. При этом оценка менеджеров осуществляется преимущественно исходя из данных результатов. В таком случае у менеджеров могут появиться стимулы для искажения информации в отчетности, особенно в случае риска несоблюдения поставленных задач. Такое «управление показателями» может оцениваться со стороны и как мошенничество.

В 1980-90-х гг. ряд компаний, например, Pollypeck, Maxwell, были уличены в применении специальных приемов «управления показателями», в числе которых: согласование расходов уже после фактического их осуществления, перенесение статьи расходов на более поздний срок или на другую статью расходов, регистрация рабочего персонала в качестве контрактных рабочих и так далее. Данные манипуляции применяли почти все из четырехсот компаний-участников исследования, проводимого Гарвардской школой бизнеса в 1987 г. Исходя из вышесказанного можно явно проследить опасность того факта, что управление бюджетом строится на согласовании результатов выполненных работ с менеджером.

Для улучшения системы бюджетирования недостаточно просто устранить вышеописанные недостатки, требуется ввести новую усовершенствованную модель управления с качественно новым подходом к управлению процессом бюджетирования. В рамках данной модели процесс управления должен соответствовать всем требованиям быстро развивающейся экономики XXI века. Это позволит использовать по максимуму весь потенциал работников предприятия для достижения главных целей компании.

Для реализации идеи новой модели управления бюджетированием требуется комплексный подход, включающий в себя (3):

- определение четких границ и принципов новой системы управления;
- расширение ответственности простых менеджеров в подразделениях;
- построение системы стимулов на основе использования сравнительных результатов и достижений на каждом этапе бюджетирования;
- предоставление служащим большей ответственности и свободы в принятии решений.

Таким образом, бюджетирование, призванное удовлетворять потребности внутрифирменного управления, сигнализирует об уровне показателей и издержек предприятия на различных организационных уровнях, позволяет давать оценку деятельности отдельным управленцам и является первичным звеном в механизме управления бюджетированием как процессом.

Определенная специфичность инструментов и способов, которые применяются в такой системе, зависят от того, к какому виду относится центр ответственности.

В настоящий момент принято выделять центры дохода, затрат, прибыли, инвестиций (1). Более подробным образом специфика центров деятельности предприятия описана в специализированной литературе, тем не менее, можно выделить ключевые характеристики с точки зрения бюджетирования.

На центр дохода приходится получение валового дохода от реализации продукции предприятия. Как правило, управляющий субъект этого центра отвечает за такие процессы, как маркетинг, ценообразование, а также определяет ассортимент товаров, работ и услуг. Процесс контролирования и изучения деятельности центра подразумевает соотнесение экономных и реальных показателей по доходу с такими показателями, как коммерческие расходы, а также проведение ретроспективного анализа показателей, выявление намечающихся

тенденций в становлении продаж. В качестве ключевых центров дохода выступают коммерческие службы (департамент маркетинг, отдел сбыта, отдел продаж).

Центр затрат, в свою очередь, относится к тому сектору деятельности предприятия, который не требует надзора со стороны управляющей подсистемы. Тем не менее, по той причине, что в нем аккумулируются и подвергаются анализу издержки предприятия, нельзя преуменьшать его роль.

Проблема трансфертного ценообразования появляется, когда между центрами затрат имеется взаимосвязь. Такая взаимосвязь способствует тому, что трансфертные цены могут опираться на нормативные, регулируемые или фактические издержки.

Под центром прибыли понимается центр ответственности, в котором деятельность оценивается применительно к географическому району, ассортиментной группе, либо отделению. Децентрализация управления и процесс принятия независимых управленческих заключений в структурных подразделениях могут существовать только при подходе, базирующемся на выделении центров формирования прибыли. В результате деятельности прибыль может оцениваться с помощью критериев валовой, чистой прибыли или маржи.

Использованный метод создаёт конкуренцию среди структурных элементов компании и позволяет проанализировать результативность деятельности как отдельного подразделения, так и всего предприятия в целом. Недостатком же рассмотренного подхода является сложность в объективном и рациональном разделении затрат предприятия.

Инвестиционный центр - это центр, ответственный за контроль уровня прибыльности, убытков и инвестиционного капитала. Данный центр идентичен центру прибыли, деятельность которого оценивается через значение прибыли на капитал (1). Результативность работы центра оценивается через показатели «прибыль на инвестированный капитал» и «чистая (остаточная) прибыль».

Этим подразделениям передаются ответственность и права на самостоятельное решение при установлении (2):

- ценовой политики компании;
- границ текущих затрат;
- объёма производства и номенклатурных групп товара;
- сумм краткосрочных и долгосрочных займов и инвестиций;
- бюджета оборачиваемых запасов: сырья и материалов и иных

товарно- материальных ресурсов.

Такого рода рассредоточение не потеряет в контроле только при качественном делегировании полномочий. При этом выстраиваемая система контроллинга должна быть многогранной и многосторонней, чтобы в процессе принятия решений реагирование было быстрым и качественным. При этом необходимо иметь полный доступ к информации. Чтобы это удалось, нужно создать такие механизмы, которые будут контролировать отчетность. К ним относятся: способность получать информацию о полученной прибыли, выручке клиентов и подразделений отделением, отвечающим за прибыль; трансформация продукции или услуг отделений, затрат в инвестиции и прибыли, при заранее продуманной

системе распределения трансформация затрат на основе транзакций. На отделы инвестиций поступают капитальные затраты, которые используются ими. Благодаря этому происходит отнесение ответственности вместо центра к слоям, а еще лучше - к конкретным исполнителям. Чем больше будет ощущение ответственности и участия в деятельности, тем больше будет мотивации к постоянному совершенствованию.

Однако также необходимо использовать планирование на краткосрочный период, в максимально короткие сроки осуществлять корректировку бюджета. При таких условиях совершенствование всей системы бюджетирования на предприятии будет заключаться в использовании ситуационного моделирования в системе управления самим процессом бюджетирования.

#### **Список использованных источников**

1. Андреев Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования// Современные тенденции развития науки и технологий. 2021. № 11 (24). – С. 36–38.
2. Войко А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2021. № 2. – С. 36–38.
3. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
5. Сафонова Л.А. Финансовый менеджмент. – М.: Высшая школа, 2019. – 304 с.

## **АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ, ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «КОМПАНИЯ СТРОЙГРУПП»**

**Кибук Татьяна Николаевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Султан Жасулан Берикұлы,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Привлечение инвестиций – важная процедура для любого предприятия. Вне зависимости от того, на какой стадии развития находится компания. Успешный руководитель всегда знает куда направить поток финансовых средств так, чтобы это принесло ощутимую прибыль. И поиск этого течения не стоит прекращать никогда.

***Ключевые слова:*** привлечение инвестиций, прибыль

## **ANALYSIS OF STRATEGIC ALTERNATIVES, EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT OF STROYGROUP COMPANY LLC**

**Tatiana N. Kibuk,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Sultan Zhasulan Berikuly,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Attracting investments is an important procedure for any enterprise. Regardless of what stage of development the company is at. A successful manager always knows where to direct the flow of financial resources so that it brings tangible profit. And the search for this current should never stop.

***Keywords:*** attraction of investments, profit

Предприятие ООО «Компания Стройгрупп» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе статьи 87 Гражданского кодекса Российской Федерации, принятого Государственной Думой 21.10.1994 года и одобренного Советом Федерации. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава и Учредительного договора. ООО «Компания СтройГрупп» образована в 2005 г. Деятельностью компании является проектирование и строительство зданий и сооружений различного назначения.

Стратегия ООО «Компания Стройгрупп» основывается на использовании высоких технологий, инновациях в развитии современного производства и дальнейшее совершенствование своей продукции.

Миссия компании ООО «Компания СтройГрупп» – предоставление высокопрофессиональных услуг в области проектирования и строительства с целью

удовлетворения самого взыскательного заказчика. Поэтому в своей деятельности компания ориентирована на использование современных технологий, материалов и оборудования, обеспечивающих достижение мировых стандартов в области проектирования и строительства. Спроектированные и построенные здания отвечают необходимым техническим требованиям, отличаются современным дизайном, надежностью, технологичностью и быстрыми сроками возведения. Должное внимание компания уделяет структуре, управлению проектами, повышению эффективности своей деятельности.

Опыт ООО «Компания СтройГрупп» позволяет выполнить полный комплекс услуг по реализации проекта от разработки архитектурной концепции, проектированию всех стадий, до выполнения строительно-монтажных работ, сдачи объекта и его эксплуатации. Такой подход к управлению проектом позволяет организовать оптимальное взаимодействие между Техническим Заказчиком, Генпроектировщиком и Генподрядчиком. Это является важным преимуществом, что обеспечивает наиболее экономичное и качественное осуществление проекта и быстрый ввод объекта в эксплуатацию.

#### Возможности ООО «Компания СтройГрупп»

Производственные мощности компании позволяют собственными силами выполнять большие объемы проектных и строительно-монтажных работ как в Москве, Московской области, так и других регионах. ООО «Компания СтройГрупп» накоплен значительный опыт в области проектирования и строительства, отлажено взаимодействие с профильными институтами, контролирующими органами, поставщиками элементов конструкций, качественных материалов и оборудования. Компания располагает возможностью в кратчайшие сроки дополнительно привлечь для выполнения работ специалистов и подрядчиков высокой квалификации.

ООО «Компания Стройгрупп» проводит критические оценки маркетинговой эффективности в целом.

Таблица 1. Матрица определения проблем и требований ООО «Компания Стройгрупп»

Простое определение проблемы и требований	Текущая ситуация	Желаемая ситуация	Возможности, предоставляемые достижением цели
	плохой настрой менеджеров	деловой настрой менеджеров	лучшее качество работы
	необходимость почувствовать себя нужным	большая эффективность	большая эффективность, лучшее обслуживание клиентов

численное выражен проблемы и требований			Потенциальные преимущества
	персонал имеет дело с жалобами покупателей, но не имеет возможности что-либо улучшить	персонал, работающий с жалобами покупателей должен иметь возможность что-либо улучшить	удовлетворение запросов потребителей, удовлетворение покупателей
Кто, где, когда, сколько времени?  детали проблемы и требований			Вероятные затраты времени
	недостаточное количество и качество данных по проблемам и нет персональной ответственности	анализ ситуации, оформление обращений с жалобами и их удовлетворение	3 месяца на выявление основных проблем и 6 месяцев на реорганизацию и оценку изменений
Стоимость проблемы и требований			Оценка выгод
	уменьшение продаж, снижение имиджа, снижение делового настроя	увеличение продаж, улучшение имиджа	снижение расходов, большой объем продаж

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Компания Стройгрупп» при SWOT-анализе изображена в таблице.

Таблица 2. Оценка слабых и сильных сторон компании ООО «Компания Стройгрупп»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Система распределения	
Опытный персонал Наличие запасов продукции Анализ потребностей покупателя	Необходимость риска
Собственная продукция компании	
Наличие запасов продукции	Отслеживание возможности влиять на покупателей
Собственные финансовые средства компании	
Возможность пополнения запасов Бесперебойная доставка продуктов Улучшение качества работы	
Организация управлением компании	
Создание квалифицированных групп специалистов	Высшее руководство распределяет ресурсы и кадры
Имидж фирмы	
Высокий уровень обслуживания Сроки выполнения договорных обязательств	Выполнение сроков и принятых обязательств при минимальной или нулевой прибыли

Далее можно оценить возможности и угрозы фирмы при SWOT-анализе.

Таблица 3. Возможности и угрозы ООО «Компания Стройгрупп»

Возможности	Угрозы
1	2
Общество	
Расширение рынка услуг	Изменение политической ситуации  Не застрахованность

Тенденция развития рынка	
Выход на нетрадиционный рынок Модификация товарной политики	Принятие новых стандартов
Конкуренты	
Демпинговые цены Ухудшение позиции некоторых конкурентов	Производство услуг нового поколения Снижение цены конкурентов
Распределение	
Растущая потребность в данной услуге Подъём экономики, увеличение спроса	Риск при оценке платежеспособности покупателей
Потребители	
Выход на новые сегменты рынка	Принятие решения об услугах у определённого продавца услуги
Технология	
Производственные модификации Наличие инвестиций	Преодоление морального устаревания продукции
Снабжение	
Создание запасов продукции	Неритмичность поставок торговых посредников

Внешнее окружение организации делится на две группы факторов: внешняя среда и конкурентное окружение. Структурная схема факторов внешнего окружения фирмы показана на таблице.

Таблица 4. Внешнее окружение ООО «Компания Стройгрупп»

структура конкуренции	договорные обязательства
1	2
рынок	цены
социальный	политический
технологический	экономический

Основные силы, действующие в ООО «Компания Стройгрупп» и его финансовые результаты (прибыльность), отражены в таблице.

Таблица 5. Силы, влияющие на прибыльность ООО «Компания Стройгрупп»

	потенциальные конкуренты	
поставщики зависимость от поставщиков	прибыльность	покупатели зависимость от покупателей
заменители		конкуренты

Уровень конкуренции достаточно высокий. Наличие лояльности потребителей к компании, ее продуктам и услугам служит основой для получения стабильного объема продаж.

Далее произведено ранжирование возможностей внешней среды по степени воздействия на предприятие и вероятности их возникновения. Результаты представлены в таблице.

Таблица 6. Матрица «Вероятность и воздействие» для выявления возможностей внешней среды ООО «Компания Стройгрупп»

Воздействие/ Вероятность	Сильная степень	Умеренная степень	Малая степень
Высокая	Вероятность привлечения новой ЦА; Интенсивно развивающийся рынок	Разорение конкурентов и их уход с рынка;	Отсутствие быстрой реакции на изменения рынка со стороны конкурентов
Средняя	Неудачная деятельность конкурентов; Положительная экономическая политика государства	Рост уровня благосостояния населения	Подверженность конкурентов пассивным продажам
Низкая	Замедление динамичного роста инфляции	Качественные изменения в запросах покупателей	

Таким же образом определялся список факторов для внешней среды, которые оказывают негативное воздействие на организацию:

- повышение роста инфляции и понижение уровня жизни населения;

- понижение спроса, которое связано с изменением моды, предпочтений;
- большая конкуренция на рынке с учетом захода новых игроков;
- вероятные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве;
- повышение уровня безработицы;
- анти-рекламная деятельность конкурентов;
- активизация деятельности конкурентов.

Анализируя каждую из данных угроз по степени ее воздействия и вероятности наступления, подготовлена матрица угроз.

Таблица 7. Матрица «Вероятность и воздействие» для выявления угроз внешней среды ООО «Компания Стройгрупп»

Воздействие/ Вероятность	Сильная степень	Умеренная степень	Малая степень
Высокая	Повышение роста инфляции и понижение уровня жизни населения; Понижение спроса; Активизация деятельности конкурентов	Большая конкуренция на рынке с учетом захода новых игроков	Антирекламная деятельность конкурентов; Повышение уровня безработицы
Средняя		Вероятные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве	
Низкая			Невысокий уровень технологического развития у отечественных производителей

Для более полного представления о полученных угрозах и возможностях, составлен их перечень в порядке убывания и степени воздействия на компанию.

Таблица 8. Внешние возможности и угрозы ООО «Компания Стройгрупп»

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	2	3
1	Вероятность привлечения новой ЦА	Повышение роста инфляции и понижение уровня жизни населения
2	Интенсивно развивающийся рынок	Понижение спроса, связанное с изменением моды, предпочтений
3	Неудачная деятельность конкурентов	Активизация деятельности конкурентов
4	Положительная экономическая политика государства	Большая конкуренция на рынке с учетом захода новых игроков
5	Разорение конкурентов и их уход с рынка	Вероятные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве
6	Замедление динамичного роста инфляции	
7	Рост уровня благосостояния населения	
8	Качественные изменения в запросах покупателей	

Аналогичным образом проводился анализ внутренних сильных и слабых сторон предприятия. Результаты представлены в таблице 23.

Таблица 9. Сильные и слабые стороны организации ООО «Компания Стройгрупп»

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Широкий ассортимент продукции	Отсутствие опыта работы на новых рынках предоставления услуг
2	Образованный и динамичный состав руководства и персонала	

3	Высокий уровень сервиса	
4	Высокое качество предлагаемых товаров и услуг	
5	Регулярные поставки	

Проведенный анализ предприятия позволил составить следующую матрицу SWOT.

Таблица 10. SWOT-анализ компании ООО «Компания Стройгрупп»

Внутренние сильные стороны	Внешние возможности
1	2
Широкий ассортимент продукции	Вероятность привлечения новой целевой аудитории (ЦА)
	Интенсивно развивающийся рынок
Образованный и динамичный состав руководства и персонала	Неудачная деятельность конкурентов
Высокий уровень сервиса	Положительная экономическая политика государства
Высокое качество предлагаемых товаров и услуг	Разорение конкурентов и их уход с рынка
Регулярные поставки	Замедление динамичного роста инфляции
	Рост уровня благосостояния населения
	Качественные изменения в запросах покупателей
Внутренние слабые стороны	Внешние угрозы
Отсутствие опыта работы на данном рынке	Повышение роста инфляции и понижение уровня жизни населения
	Понижение спроса, связанное с изменением моды, предпочтений

	Активизация деятельности конкурентов
	Большая конкуренция на рынке с учетом захода новых игроков
	Вероятные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве

Наиболее весомыми угрозами станут понижение спроса в связи с изменением предпочтений потребителей, а также активизация деятельности конкурентов.

#### **Список использованных источников**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 (ред. от 27.12.2019) «О банках и банковской деятельности» - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур/ Учебное пособие / И. Т Абдукаримов, М. В Беспалов; под общей редакцией П. А Сидорова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019. - 215 с. - (Высшее образование: Магистр).
4. Бердникова, Л. Ф., Портнова, Е. С. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л.Ф. Бердникова, Е.С. Портнова // Молодой ученый. - 2020. - №17. - 372-374 с.
5. Пястолов, С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.
6. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. – 412 с.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УЧАСТИЯ ГРАЖДАН В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

**Кожокарь Игорь Петрович,**

докт. юрид. н., ОЧУ ВО «Московская международная академия»,

**Сучкова Надежда Андреевна**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Вопросы участия населения в деятельности местного самоуправления рассматриваются в ряде нормативных документов различного уровня. Следует отметить, что не все нормативно-правовые акты прямо регламентируют конкретные положения участия населения в деятельности органов местного самоуправления. Однако представленные документы затрагивают вопросы этого участия, в связи с чем представляется целесообразным их изучение и анализ.

*Ключевые слова:* нормативно-правовые акты, анализ

## **REGULATORY AND LEGAL BASES OF CITIZENS' PARTICIPATION IN THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES**

**Igor P. Kozhokar,**

Doctor of Law, Moscow International Academy

**Nadezhda A. Suchkova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The issues of public participation in the activities of local self-government are considered in a number of regulatory documents of various levels. It should be noted that not all normative legal acts directly regulate the specific provisions of public participation in the activities of local self-government bodies. However, the submitted documents address the issues of this participation, and therefore it seems appropriate to study and analyze them.

*Keywords:* regulations, analysis

Основным нормативным актом, определяющим взаимоотношения общества и власти, является Конституция Российской Федерации. Исходя из пункта 1 статьи 3 Конституции Российской Федерации, декларируется, что “носителем суверенитета и единственным источником власти в Российской Федерации является ее многонациональный народ” [2].

На основании пункта 2 той же статьи подчеркивается, что народ может осуществлять свою власть как непосредственно, так и через государственные органы и органы местного самоуправления. Кроме того, в пункте 3 провозглашается, что “высшим прямым выражением власти народа является референдум и свободные выборы” [2].

Таким образом, определяя референдум и свободные выборы как форму выражения власти народа, Конституция Российской Федерации законодательно закрепляет гражданское участие населения в деятельности органов государственной власти. Основные конституционные способы осуществления народом своей власти показаны на рисунке 1.

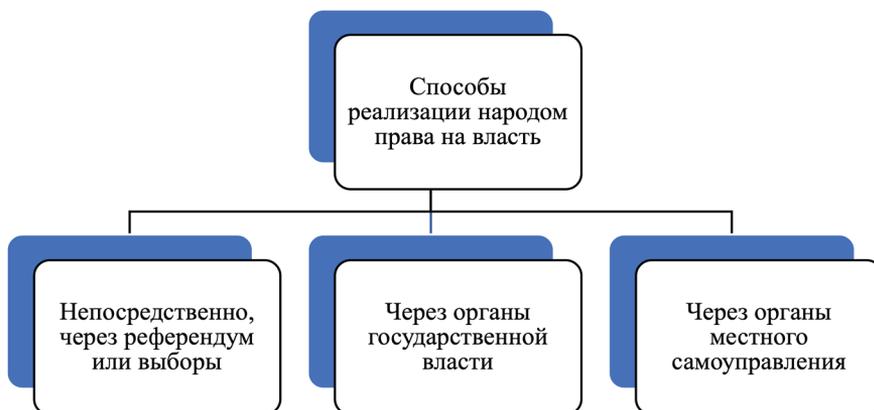


Рисунок 1 – Способы реализации власти в соответствии с Конституцией РФ

Следует отметить, что вопросы местного самоуправления, а также участия граждан в местном самоуправлении отдельно прописаны в главе 8 Конституции Российской Федерации, в частности, в пункте 1 статьи 131 говорится, что формирование структуры органов местного самоуправления относится к прямым задачам населения. Кроме того, пункт 2 статьи 130 определяет формы участия граждан в местном самоуправлении [2]. Осуществляя свое конституционное право на управление, население через органы местного самоуправления имеет право самостоятельно распоряжаться муниципальной собственностью, формировать, утверждать и контролировать исполнение местного бюджета, устанавливать местные налоги и сборы, охранять общественный порядок и решать другие вопросы местного значения.

Основным нормативным актом, представляющим все основные вопросы участия граждан в местном самоуправлении, следует считать Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ. Закрепляя положение статьи 3 Конституции РФ, данный федеральный закон прямо определяет местное самоуправление как «форму осуществления народом своей власти». При этом местное самоуправление, как форма народовластия, в соответствии с Конституцией РФ, федеральными законами и законами субъектов РФ обеспечивает самостоятельное и под свою ответственность решение населением вопросов местного значения.

Решения могут приниматься населением как непосредственно, так и через органы местного самоуправления. При этом данные решения должны исходить из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций» [7].

Важно понимать что, непосредственное участие граждан в местном самоуправлении подразумевает под собой участие население в форме выборов или референдумов. Остальные разновидности участия подразумевают косвенные действия, то есть через местные органы власти.

Основное значение имеет глава 5 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ. В данной главнее определяются формы непосредственного осуществления местного самоуправления населением и участия в местном самоуправлении.

Нужно подчеркнуть, что законодатель не ограничивает участие граждан представленным перечнем, так как обществу даётся возможность принимать участие в местном и в «иных формах». Вместе с тем, содержание других форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия в его осуществлении в законе не раскрывается, но оговаривается, что это участие в управлении не должно противоречить нормам действующего российского законодательства. Важно подчеркнуть, что все перечисленные формы участия населения в самоуправлении предполагают самоорганизацию граждан на принципах законности и добровольности [7].

Федеральный закон «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» от 12.06.2002 № 67-ФЗ определяет основы реализации гражданами Российской Федерации конституционного права на участие в выборах и референдумах, проводимых на территории Российской Федерации. Закрепляя положения Конституции РФ и федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» № 131–ФЗ на право и обязанность граждан участвовать в местном самоуправлении, федеральный закон «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» определяет понятийный аппарат, методы и процедуры проведения выборов и референдумов, а также регламентирует ряд иных категорий, связанных с выборами и референдумами [7].

Важно подчеркнуть, что федеральный закон не содержит какого-либо толкования терминов «гражданское участие населения» или «социальное участие населения». Федеральный закон от 19.06.2004 № 54-ФЗ «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях» напрямую не затрагивает вопросы участия граждан в процессах местного самоуправления. В то же время пунктом 1 статьи 2 Федерального закона предусмотрено, что публичные мероприятия могут быть организованы по инициативе граждан с целью свободного выражения и формирования мнений, предъявления требований по различным вопросам политической, экономической, социальной и культурной жизни страны [13].

Будучи формой гражданской инициативы, организация публичных мероприятий уже является формой участия граждан в процессах управления.

Закон не определяет прямого перечня вопросов, которые должны быть вынесены на публичные мероприятия.

Таким образом, положения Федерального закона от 19.06.2004 № 54-ФЗ «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях» вполне применимы к любым процессам участия граждан в сфере муниципального управления в решении проблем, требующих общественного внимания. Характеристики основных форм публичных мероприятий приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Формы публичных мероприятий в Российской Федерации [13]

Форма	Сущность формы
Собрание	Совместное присутствие граждан в специально отведенном или приспособленном для этого месте для коллективного обсуждения каких-либо общественно значимых вопросов
Митинг	Массовое присутствие граждан в определенном месте для публичного выражения общественного мнения по поводу актуальных проблем преимущественно общественно-политического характера
Демонстрация	Организованное публичное выражение общественных настроений группой граждан с использованием во время передвижения, в том числе на транспортных средствах, плакатов, транспарантов и иных средств наглядной агитации
Шествие	Массовое прохождение граждан по заранее определенному маршруту в целях привлечения внимания к каким-либо проблемам
Пикетирование	Форма публичного выражения мнений, осуществляемого без передвижения и использования звукоусиливающих технических средств путем размещения у пикетируемого объекта одного или более граждан, использующих плакаты, транспаранты и иные средства наглядной агитации, а также быстровозводимые сборно-разборные конструкции

Федеральный закон «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 № 82-ФЗ регулирует общественные отношения, возникающие в связи с реализацией гражданами права на объединение, созданием, деятельностью,

реорганизацией и (или) ликвидацией общественных объединений. Под общественным объединением Законом понимается «добровольное, самоуправляемое, некоммерческое формирование, созданное по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей, указанных в уставе общественного объединения [8].

Принимая во внимание тот факт, что в законе не указаны конкретные цели и задачи создания общественных объединений, можно предположить, что

Федеральный закон “Об общественных объединениях” регулирует определенные позиции, связанные с гражданским и социальным участием населения, в том числе в сфере решения вопросов местного самоуправления .

Закон дает право выбирать форму объединения, тем самым узаконивая само гражданское и социальное участие населения в управлении.

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» также напрямую не затрагивает вопросы местного самоуправления и самоорганизации граждан в этой сфере. Однако статья 6 Закона признает общественными и религиозными организациями (объединениями) добровольные объединения граждан, которые в установленном законом порядке объединились на основе своих общих интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Следовательно, определенные формы гражданской и общественной деятельности по решению вопросов местного самоуправления полностью охватываются этим законом. Кроме того, в соответствии с той же статьей общественные и религиозные организации (объединения) имеют право осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям, для которых они были созданы [8].

В то же время следует отметить, что муниципальная администрация расположена непосредственно рядом с населением. Из этого следует, что осуществление участия населения в местном самоуправлении является задачей муниципальных органов власти.

Подводя итоги исследования, можно сделать вывод, что законодательная база, касающаяся реальных процессов этого участия, как одной из форм проявления демократии, проработана достаточно глубоко.

Все эти факторы показывают о важности участия населения в различных процессах на различных этапах, в основную очередь на уровне местного самоуправления.

Углубившись в нормативно правовые акты различных уровней помогло нам установить, что термин «гражданского участия» или «социального участия» граждан в управление различных уровней , правовые акты не содержится.

Правовые акты содержат только ссылки на “участие граждан” в различных формах управления или взаимодействия с органами власти. Данным образом, нужно признать, что определение “гражданское участие” или “социальное участие” граждан юридически не задокументированы.

Таким образом в нормативные документы всех уровней присутствует определение «участие граждан» или «участие населения», делает вывод о том, что под главным термином участия граждан в местном самоуправлении подразумевается «гражданское участие».

#### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
2. Мидлер, Е. А. Государственное и муниципальное управление : учебное

- пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е. А. Мидлер ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>
3. Мещерякова, М.А. Структура и полномочия органов местного самоуправления : учебное пособие / М.А. Мещерякова, О.Х. Молокаева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с.

## МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ВЛАСТЬ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

**Кожокар Игорь Петрович,**

докт. юрид. н., ОЧУ ВО «Московская международная академия»,

**Глазырин Филипп Андреевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Система местного самоуправления в постсоветской России с момента его возрождения находится в состоянии непрерывного реформирования, вызванного в первую очередь изменениями в государственной политике.

Современный процесс реформирования местного самоуправления в нашей стране поставил перед наукой муниципального права ряд сложных вопросов, ответ на которые позволит повысить эффективность функционирования самых различных институтов местного самоуправления.

*Ключевые слова:* система местного самоуправления, муниципальное право

## LOCAL SELF-GOVERNMENT AND STATE POWER IN MODERN RUSSIA

**Igor P. Kozhokar,**

Doctor of Law, Moscow International Academy

**Philip A. Glazyrin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The system of local self-government in post-Soviet Russia has been in a state of continuous reform since its revival, caused primarily by changes in state policy.

The modern process of reforming local self-government in our country has posed a number of complex questions to the science of municipal law, the answer to which will improve the efficiency of the functioning of various institutions of local self-government.

*Keywords:* local self-government, municipal law

Понятие местного самоуправления можно раскрывать в двух основных аспектах.

1. Местное самоуправление – это право граждан, местного сообщества на самостоятельное управление местными делами.

2. Местное самоуправление – одна из основ конституционного строя, самостоятельная форма организации публичной власти в стране. Наиболее значительным представляется второй аспект. Местное самоуправление во всех развитых странах признается и закрепляется в качестве института, который играет важную роль в жизни государства.

Российское МСУ находится в пределах различных аспектов трактовки самого понятия «местное самоуправление».

В институциональном аспекте внимание фокусируется на местном самоуправлении как социальном институте, в рамках которого население непосредственно или через создаваемые им органы участвует в решении вопросов местного значения. Речь идет об исторически сложившейся форме организации и регулирования общественной жизни, обеспечивающей выполнение жизненно важных для общества функций и включающей совокупность определенных связей, норм и ролей, которые на практике проявляются в деятельности органов местного самоуправления, должностных лиц местного самоуправления, добровольных объединений граждан формального и неформального характера.

В функциональном аспекте акцентируется внимание на ролях, выполняемых местным самоуправлением как субъектом социальной системы в ее организации как целого, в достижении целей и удовлетворении потребностей индивидов и их групп.

В социальном же аспекте главным является вопрос о субъекте местного самоуправления. Речь здесь в первую очередь должна идти о проблемах формирования социальной базы местного самоуправления, считая идеалом таковой всех жителей конкретного муниципального образования, реализующих право на участие в решении вопросов местного значения или, по крайней мере, ориентированных на это.

Федеральный закон от 06 октября 2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» относит к полномочиям органов местного самоуправления принятие и организацию выполнения планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального образования. К вопросам местного значения муниципальных образований разных типов закон относит планирование застройки территорий, установление правил землепользования и застройки, территориальное зонирование земель, контроль за использованием земель, экологический контроль и другие функции, необходимые для реализации планов и программ комплексного социально-экономического развития. Однако само понятие «комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования» Федеральным законом не определено.

Муниципальное образование как сложная социально-экономическая система должно одновременно обладать и устойчивостью к неблагоприятным внешним воздействиям, и нацеленностью на благоприятные изменения, т. е. на устойчивое развитие.

Под комплексным социально-экономическим развитием муниципального образования следует понимать управляемый процесс изменений в различных сферах жизни муниципального образования, направленный на достижение определенного уровня развития социальной (включая духовную) и экономической сфер на территории муниципального образования, с наименьшим ущербом для природных ресурсов и наибольшим уровнем удовлетворения коллективных потребностей населения и интересов государства. В данном направлении

осуществляются следующие действия: утверждаются и реализуются местные целевые программы, даются муниципальные заказы, согласовываются формы участия предприятий и организаций в развитии муниципального образования, заключаются договоры и т. д.

В каждом муниципальном образовании управление развитием может быть организовано по-разному (в зависимости от ресурсов и сложности решаемых задач), но некоторые особенности процесса управления развитием муниципальным образованием присущи всем муниципальным образованиям. Каким бы непрерывным не казался процесс развития и управления развитием, общей принципиальной особенностью процесса управления развитием муниципальных образований является его цикличность. В вопросе управления развитием муниципального образования предлагается рассмотреть два подхода (или две стратегии).

В первом случае цикл управления развитием имеет достаточно четкие границы: есть начало цикла управления развитием и есть его конец. В этом случае полный цикл управления комплексным социально-экономическим развитием относительно условно, но достаточно определенно можно разбить на два периода: период разработки программы комплексного социально-экономического развития и период реализации этой программы.

Этот подход достаточно удобен, так как позволяет наладить эффективное управление и контроль за результатами. Преимущество также состоит в том, что относительно просто и наглядно можно представить результаты деятельности по управлению. Такой подход можно рекомендовать для относительно небольших муниципальных образований или для решения отдельных проблем, а также и при разработке программ по отдельным направлениям жизнедеятельности муниципального образования.

В крупных муниципальных образованиях программа комплексного социально-экономического развития может быть настолько сложной, что возникнет необходимость весь процесс управления развитием рассматривать как совокупность двух относительно самостоятельных процессов управления: процесс разработки программы и процесс ее реализации. Очевидно, что эти два процесса, развиваясь относительно самостоятельно, должны быть достаточно жестко состыкованы по срокам. Эти два процесса в принципе могут развиваться относительно параллельно. Это надо понимать таким образом, что одновременно существует две программы развития: программа комплексного социально-экономического развития, рассчитанная на реализацию в ближайший бюджетный период, и основные направления развития муниципального образования на более дальнюю перспективу (например, на срок полномочий или более длительный).

Эта перспективная программа развития постоянно дорабатывается и в определенные периоды времени, связанные с циклом бюджетного процесса в муниципальном образовании, готовые к этому моменту фрагменты программы развития передаются на рассмотрение для формирования комплексной социально-экономической программы развития муниципального образования на определенный период (например, на год).

Таким образом, процесс управления развитием в последнем случае существенно сложнее и требует более высокого уровня управления, и, прежде всего, совершенно очевидным становится в этом случае применение современных средств работы с информацией. Если при этом в сферу внимания включить инвестиционные проекты и программы, источниками средств которых могут быть и иные финансовые источники (не только местный бюджет), то тогда процесс управления развитием еще более усложняется и требует стыковать уже не только циклы бюджетного процесса, но и инвестиционные циклы.

Вся деятельность субъектов взаимодействия в различных сферах должна основываться на строгом, точном и неукоснительном соблюдении законодательства, регламентирующего организацию взаимодействия органов местного самоуправления и органов исполнительной власти, компетенцию, формы и методы работы, а также иные аспекты их деятельности. В ходе осуществления взаимодействия необходимо строго соблюдать разграничение компетенции.

Система организации местного самоуправления (включая порядок формирования представительного органа муниципального образования, способ избрания главы муниципального образования и его статус председателя представительного органа муниципального образования и (или) главы местной администрации) определяется законами субъектов Российской Федерации и принимаемыми в соответствии с ними уставами муниципальных образований в рамках, установленных Федеральным законом от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее Федеральный закон №131-ФЗ) и иными федеральными законами.

Порядок формирования представительных органов муниципальных районов (прямые выборы или «система делегирования» – формирование представительного органа из числа глав и депутатов поселений исходя из их равного представительства или по заранее установленной квоте) определяется законами субъектов Российской Федерации и принимаемыми в соответствии с ними уставами муниципальных районов.

Повсеместное применение системы прямых выборов применительно к представительным органам муниципальных районов предусмотрено законами субъектов Российской Федерации (из 80 субъектов Российской Федерации, в которых образованы муниципальные районы); еще в 2 субъектах Российской Федерации (Республике Коми и Тверской области) применение системы прямых выборов поставлено в зависимость от критериев, под которые подпадают все муниципальные районы.

Повсеместное применение системы делегирования предусмотрено законами в 23 субъектах Российской Федерации (республики Дагестан и Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, республики Карелия и Крым, Ставропольский край, Белгородская, Волгоградская, Вологодская, Костромская, Липецкая, Ленинградская, Московская, Нижегородская, Новгородская, Орловская, Ростовская, Рязанская, Самарская, Тамбовская, Тульская, Ульяновская, Ярославская области). Еще в одном субъекте Российской Федерации (Республике Татарстан) применение системы делегирования поставлено в зависимость от

критериев, под которые подпадают все муниципальные районы.

В 3 субъектах Российской Федерации (Камчатский край, Калужская и Мурманская область) система прямых выборов и система делегирования применены к разным, указанным в законах субъектов Российской Федерации, муниципальным районам. В 12 субъектах Российской Федерации (республики Бурятия, Марий Эл и Мордовия, Амурская, Астраханская, Воронежская, Ивановская, Курская, Саратовская, Тюменская области, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра) законами субъектов Российской Федерации допускается применение обеих систем в соответствии с уставами самих муниципальных районов.

Законы, предусматривающие повсеместное перераспределение значительного массива полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения сразу в нескольких сферах деятельности, действуют сразу в нескольких субъектах Российской Федерации – Московской, Орловской и Ульяновской областях, а также Ненецком автономном округе. Наиболее распространенной практикой является перераспределение группы полномочий в одной или нескольких смежных сферах, затрагивающие все муниципальные образования определенного вида (типа).

В то же время в некоторых субъектах Российской Федерации (Удмуртская Республика, Забайкальский и Приморский край, Волгоградская, Иркутская, Кемеровская и Тюменская области) перераспределение полномочий затрагивает совокупность муниципальных образований, сгруппированных по территориальному принципу (например, Владивостокскую агломерацию в Приморском крае, приграничные муниципальные образования в Псковской области).

Так или иначе перераспределение полномочий не является массовым явлением и как инструмент регулирования применяется весьма локально. Принципиально иная ситуация сложилась с механизмом наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями (делегирующие полномочий) с предоставлением органам местного самоуправления субвенций на их осуществление, предусмотренным Конституцией Российской Федерации и статьей 19 Федерального закона №131-ФЗ.

Законы о наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями приняты в 84 из 85 субъектов Российской Федерации (за исключением города федерального значения Севастополя). Адресатом делегированных государственных полномочий являются органы государственной власти всех без исключения муниципальных районов и городских округов, около 75 процентов городских и 90 процентов сельских поселений, а в городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге – всех внутригородских муниципальных образований.

Нередкой является ситуация осуществления органами местного самоуправления нескольких десятков делегированных государственных полномочий. Отдельные государственные полномочия, осуществляемые органами местного самоуправления (делегирующие полномочия), подразделяются на 3 группы:

- полномочия Российской Федерации, делегированные напрямую органам местного самоуправления;

- полномочия Российской Федерации, делегированные органам государственной власти субъекта Российской Федерации с правом их частичного или полного делегирования органам местного самоуправления (субделегирование);

- полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации по вопросам совместного ведения Российской Федерации либо ее субъектов, делегированные органам местного самоуправления.

Напрямую органам местного самоуправления делегированы два вида федеральных государственных полномочий – составление списков присяжных заседателей и осуществление первичного воинского учета в поселениях, в которых отсутствуют военные комиссариаты. Еще 30 федеральных государственных полномочий в соответствии с 15 федеральными законами переданы органам государственной власти субъектов Российской Федерации с правом дальнейшей передачи органам местного самоуправления (субделегирования). К этой группе относятся полномочия по осуществлению регистрации актов гражданского состояния, по проведению Всероссийской переписи населения и Всероссийской сельскохозяйственной переписи, по обеспечению жильем и компенсационными выплатами отдельных категорий граждан – ветеранов, бывших военнослужащих и сотрудников правоохранительных органов, пострадавших в результате Чернобыльской аварии, аварии на производственном объединении «Маяк» и испытаний на Семипалатинском полигоне.

Наиболее часто в числе делегируемых органам местного самоуправления полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации оказываются полномочия в сфере опеки и попечительства, а также полномочия по созданию и обеспечению деятельности административных комиссий, комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав, по профилактике безнадзорности несовершеннолетних, по отлову и содержанию безнадзорных домашних животных, а также делегируемые муниципальным районам полномочия по предоставлению дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности поселений.

Несколько реже передаются органам местного самоуправления полномочия в сфере жилищно-коммунального хозяйства (включая регулирование тарифов на услуги организаций коммунального хозяйства), здравоохранения, социальной защиты и транспортного обслуживания населения, поддержки сельскохозяйственного производства.

Местное самоуправление станет эффективным, когда отстоит право на автономию. В Федеральный закон №131-ФЗ внесены изменения. Поправки устранили противоречия: переписана часть третья статьи 37, которая закрепляет за местными депутатами право устанавливать условия контракта для главы местной администрации. Всего с момента принятия Федерального закона №131-ФЗ в него внесено более сотни поправок, кроме того принято около 50 нормативных актов, так или иначе затрагивающих сферу местного самоуправления. Задача – повысить эффективность муниципального управления. Но зачастую обновление законодательства происходит так быстро, что муниципалы не успевают вносить

изменения в свои акты. При этом многие коррективы, инициируемые различными ведомствами, хаотичны: одни нормативные акты противоречат другим. А главное, эти изменения не всегда вписываются в те цели, которые необходимо достигнуть, реформируя сферу местного самоуправления. А раз не вписываются, нет и результатов.

Одних законодательных инициатив недостаточно, чтобы муниципалитет смог в полной мере реализовать свои полномочия. Эффективность местной власти сегодня невысока из-за несбалансированности между ресурсами и обязанностями. Органы местного самоуправления лишены самостоятельности, в том числе финансовой (по статистике, лишь 2% муниципальных образований в России обходятся без дотаций). Значительную долю в доходах местной казны составляют межбюджетные трансферты, что ставит их в зависимость от размеров вливаний из бюджетов вышестоящего уровня.

Органы местного самоуправления по определению автономны от других центров принятия решений, их работа прежде всего должна быть направлена на создание на территории условий для экономической и гражданской активности населения. Поэтому, говоря о повышении эффективности, имеется в виду сотрудничество с местным сообществом.

Даже безупречное управление муниципалитетом вне зависимости от выбранной модели без финансовых возможностей к процветанию не приведет. А муниципалитетам сегодня сложно самостоятельно и зарабатывать, и тратить с трудом добытое на собственные нужды. Это происходит в первую очередь из-за принципов построения муниципальной системы. Большинство заработанных в поселке, городе и районе средств уходит «наверх» в виде налоговых отчислений, муниципалитету остаются сущие крохи. Часть средств потом возвращается в район в виде дотаций и субсидий, которых зачастую хватает только на зарплаты бюджетникам да на оплату услуг ЖКХ.

Как бы эффективно ни работало местное самоуправление, оно не способно в полной мере решить проблемы финансового обеспечения собственных расходных обязательств: и в силу крайней ограниченности перечня местных налогов, и в силу слабости их администрирования.

Вместе с тем муниципалитеты стали ответственны за вопросы, которые должны решаться на федеральном государственном уровне: образование, медицину, пожарную охрану и пр. При этом МО не обладают для решения этих государственных вопросов средствами и не имеют юридического права самостоятельно принимать решения.

Местное самоуправление никогда не станет эффективным, если не будет способствовать тому, чтобы в решении местных вопросов участвовало население. Увы, но местное самоуправление и гражданское общество развиваются изолированно. Экспертные исследования показывают, что население и органы местного самоуправления все больше отдаляются друг от друга: на одни и те же проблемы развития территорий и местных сообществ они смотрят совершенно по-разному.

В целом по России гражданские инициативы в деле решения вопросов

местного значения слабо выражены. Российские некоммерческие организации разрознены, поэтому также не могут консолидированно формулировать и отстаивать собственную позицию в вопросах местного значения. Это приводит к тому, что органы власти в населении не видят поддержки, а в разнообразии некоммерческих организаций – возможности роста активности населения и, соответственно, резервов социально-экономического развития территории.

#### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
4. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
5. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. - М.: Известия, 2018. - 307 с.
6. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. - М.: Юркнига, 2021. - 490 с.
7. Колесников, В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. - Ростов-на-Дону, 2020. - 299 с.
8. Кутафин, О.А., Фадеев, В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. - М.: Проспект, 2019. – 355 с.
9. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С Прудникова, А.М. Никитина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 320 с.
10. Ноздрачева, А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. - М.: Юрайт, 2020. - 314 с.
11. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. - М.: Экономика, 2019. - 387 с.
12. Булатов А. С. Экономика. Учебник. - М.: Бек, 2020. - 270 с.
13. Гинтова М.А., Жулин А.Б., Костырко А.А., Плаксин С.М., Синятуллина Л.Х. Реинжиниринг государственных услуг, комплексных сфер государственного регулирования: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2021. - №1. С. 7 – 25.
14. Глушенкова Т. А., Дондукова Е. Г., Яшкова Е. В., Синева Н. Л., Колесова О.

В. Финансовая политика России на современном этапе: проблемы и пути решения // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2022. - №2 (36). С. 30.

15. Кравченко Л.И. Экономика. - Минск, «Высшая школа», 2019. – 377с.

16. Козбаненко, В.А. Структурно-видовые особенности государственной службы Российской Федерации [Текст] / В.А. Козбаненко // Государство и право. - 2021. - №1. - С. 20.

17. Кокшарова Е. С., Ковбасюк Ю. Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. - 2021. - №11. - С. 225-227.

18. Экономика и управление социальной сферой: учебник / Е.Н. Жильцов, Е.В. Егоров, Т.В. Науменко и др.; под ред. Е.Н. Жильцова, Е.В. Егорова; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет и др. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 496 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495762> (дата обращения: 22.10.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02423-8. – Текст: электронный.

## ХАРАКТЕРИСТИКА МОСКВЫ КАК ГОРОДА ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ

**Лапин Александр Андреевич,**

канд. полит. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Александров Евгений Анатольевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена социально-экономическому анализу Москвы как города федерального значения. Актуальность данной темы обусловлена значением Москвы как крупнейшего административного, промышленного, торгового, финансового, научного, культурного, транспортного центра Российской Федерации. В связи с этим представляет интерес детальное рассмотрение Москвы по различным аспектам. Каждый год Москва получает новую степень развития и ее влияние на российские регионы возрастает.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, миграция, доходы населения, экономическая политика, бюджет города

## MOSCOW AS A CITY OF FEDERAL SIGNIFICANCE

**Alexander A. Lapin,**

Candidate of Political Sciences, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Evgeny A. Alexandrov,**

Master student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the socio-economic analysis of Moscow as a city of federal significance. The relevance of this topic is due to the importance of Moscow as the largest administrative, industrial, commercial, financial, scientific, cultural, transport center of the Russian Federation. In this regard, it is of interest to examine Moscow in detail on various aspects. Every year Moscow receives a new degree of development and its influence on the Russian regions increases.

**Keywords:** economic development, migration, income of the population, economic policy, city budget

Москва является столицей Российской Федерации, представляет собой крупнейший административно-политический, промышленный, торговый, финансовый, научно-культурный, транспортный центр Российской Федерации. Основная масса отраслей промышленности представлены в Москве, за исключением тех отраслей, которые имеют привязку к конкретному географическому расположению и местам залегания полезных ископаемых.

Исходя из указанного, анализ социально-экономического состояния данного города представляется наиболее актуальным и интересным.

Рассматривая социально-экономические показатели города Москвы на протяжении последних лет, можно сделать вывод о стабильном ее развитии и высоком уровне социально-экономического развития данной территории. Стабильно растут показатели промышленного производства, увеличиваются объемы строительства, торговли, растут доходы населения. Хотя темпы роста начиная с 2014 года утратили былые темпы, что имеет ряд объективных причин внешнеполитического, внешнеэкономического и внутриэкономического характера. Торможение темпов развития связывается с замедлением темпов экономического роста, снижением объема инвестиций в экономику города Москвы и потребительского спроса, ускорением темпов инфляции, обесцениванием сбережений населения в национальной валюте и увеличением оттока капиталов.

Численность населения Москвы по данным Росстата на 2021 г. составляет 12 636 312 человек. С учетом площади города плотность населения – 4950,44 чел./км<sup>2</sup>[5].

Структура города, состоящая из множества городских образований (агломерация) - это наиболее распространенная форма системы расселения на современном этапе развития общества[4]. Современная Москва насчитывает 12 административных округов. Кроме того, после реформы 2012 г., вследствие которой произошло образование Новой Москвы, в составе Московской агломерации появились новые административные единицы – поселения, общее число которых составляет 21 единицу[2].

Только с января по июнь 2020 г. в Московском регионе произведена пятая часть (22 процента) несырьевого неэнергетического российского экспорта» [3].

По данным РБК с 2021 по 2024 годы в Москве планируется открытие 25 станций метро[6].

Большая доля прироста московского населения приходится на миграцию внутрирегионального или межрегионального типа. По данным на 2018 год количество мигрантов, в том числе и трудовых, составило 969,6 тыс. человек[7].

В городе сильная налоговая база: налоги в среднем составляли 85% от общих доходов в 2015-2018 годах (показатель на 2019: 86,7%). Из-за высокой бюджетной обеспеченности города федеральные трансферты являются второстепенным источником общих доходов (2014-2018 годы: в среднем 3,6%, предварительные данные в 2019 году: 2,8%) [1].

Основные расходы города - поддержка местной экономики, образования, здравоохранения, определенных социальных выплат, общественного транспорта и строительства дорог. Нециклические расходы, в первую очередь, на образование и здравоохранение, составили 52% предварительных затрат города в 2019 году, за ними следуют умеренно циклические (поддержка местной экономики и трансферты, 31%) и циклические (социальная поддержка, 17%). Доля расходов города с низкой гибкостью (социальной поддержкой) в 2019 году составила 44%, что значительно ниже общенационального показателя в 57%. Расходные статьи города со средней степенью гибкости (трансферты, коммунальные услуги) в 2019 году составили 20% (национальные – 15%) и очень гибкие (капитальные вложения) - 36% (национальные – 28%).

Развитию Москвы способствуют системные шаги экономической политики московского правительства, среди них: динамическая инвестиционная политика, направленная на улучшение делового климата и привлечения инвестиций в реальный сектор экономики; стойкая фискальная политика; повышение конкурентоспособности и повышение прозрачности городских заказов, бюджетных вложений в развитие инфраструктуры (прежде всего социальных и транспортных); стимулирующая налоговая политика; сбалансированная тарифная политика для сдерживания роста тарифов и ограничения перекрестных субсидий. Положительная динамика развития реального сектора, инвестиционной активности и расширение потребительского спроса на фоне роста реальной заработной платы и поддержания социального стандарта будут способствовать росту экономики Москвы [2].

По состоянию на 2019 год в Москве зарегистрировано 556,9 тыс. малых предприятий и показатель занятости в этой сфере в столице составляет 50-55%. Сегодня Москва является одним из мировых бизнес-центров, влияние которой на общие экономические показатели Российской Федерации с каждым годом становится все более заметным.

Характерной особенностью бюджета города Москвы является его устойчивость и сбалансированность в краткосрочном и среднесрочном периодах. Сбалансированность бюджета города достигается за счет детального экономического анализа ситуации при принятии новых расходных обязательств, ограничением необоснованного роста расходов бюджета Москвы, обеспечением стабильных источников доходов в долгосрочном периоде, а также увеличением налогового потенциала бюджета города.

Согласно проведенному анализу можно сказать, что экономика Москвы является стабильно растущей, положительным является рост общего ВВП города, инвестиционной деятельности и увеличение количества предприятий, которые ежегодно наполняют бюджет города.

#### **Список использованных источников**

1. Анохин А. А. Современные тенденции динамики численности населения городов России. // Анохин А. А., Житин Д. В., Краснов А. И., Лачининский С. С. // Вестник СПбГУ. Сер. 7. 2014. Вып. 4. - [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-dinamikichislennosti-naseleniya-gorodov-rossii>
2. Волков Д. Административные округа Москвы // Будущее Москвы. - [электронный ресурс] <https://moscowfuture.ru/rajonymoskvy/administrativnye-okruga-moskvy/>
3. Московская промышленность. // Официальный сайт мэра Москвы. - [электронный ресурс] <https://www.mos.ru/city/projects/promday/>
4. Сирина Д. А. Подходы к исследованию структуры городских агломераций // Интернет-журнал «Науковедение». - [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-issledovaniyu-struktury-gorodskih-aglomeratsiy>

5. Население Москвы. // Статистическое агентство Росстат - [электронный ресурс] <https://rosinfostat.ru/naselenie-moskvy/#i-4>

6. Станции метро, которые построят в Москве к 2024 году. Инфографика. // РБК. - [электронный ресурс] <https://realty.rbc.ru/news/5fb24b8c9a79475ef18e8a13>

7. Статистика миграции по данным Росстат. // Статистическое агентство Росстат - [электронный ресурс] <https://rosinfostat.ru/migratsia>

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

**Лапин Александр Андреевич,**

канд. полит. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Комиссарова Саяна Даша-Сыреновна**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Анализируя молодежную политику, необходимо ответить на вопросы о том, как она организована, кто за что отвечает, сколько это стоит, но в первую очередь на вопрос о том, влияет ли, и насколько заметно и эффективно, молодежная политика на жизнь молодых людей. Самая сложная задача в этой области – максимальное расширение сферы действия позитивной молодежной политики и минимизация применения механизмов политики негативной.

*Ключевые слова:* молодежная политика, анализ

## THE MAIN DIRECTIONS OF THE STATE YOUTH POLICY

**Alexander A. Lapin,**

Candidate of Political Sciences, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Sayana D. Komissarova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Analyzing youth policy, it is necessary to answer questions about how it is organized, who is responsible for what, how much it costs, but first of all the question of whether and how noticeably and effectively youth policy affects the lives of young people. The most difficult task in this area is to maximize the scope of positive youth policy and minimize the use of negative policy mechanisms.

*Keywords:* youth policy, analysis

Молодежная политика – это часть политики, но направленная на молодежь и призванная работать в их целях и интересах. Это всевозможные меры, нацеленные на определенное качество жизни молодых людей - точнее, на приобретение данного качества и поддержание его существования.

Если вдобавок опереться на такой немаловажный документ, как «Основы государственной молодежной политики в Российской Федерации до 2025 года», то можно утверждать, что молодежной политикой следует называть целый комплекс самых разнообразных и всевозможных мер и усилий, предпринимаемых государством, которое, при сотрудничестве с различными гражданами и институтами, стремится повысить потенциал молодежи, а кроме

того, предоставляет широкий плацдарм для самореализации подрастающего поколения всеми допустимыми методами. Роль руководящего аппарата сводится к своевременному информированию нужных слоев населения об имеющихся или же грядущих возможностях, а также к привлечению молодых граждан в бурлящую и активную жизнь российского общества.

О межсекторальном характере молодежной политики можно говорить при наличии сотрудничества между молодежным сектором и другими секторами по вопросам, имеющим отношение к молодежи. Координировать межсекторальную деятельность может специальная межведомственная комиссия, сформированная в рамках министерства, отвечающего за работу с молодежью. Либо можно назначить политического представителя интересов молодежи, наделив его также координирующими функциями. В теории, сотрудничество между разными секторами (в т. ч. между министерствами и ведомствами), затрагиваемыми молодежной политикой, есть целесообразная и необходимая практика, однако в реальности процесс организации такого сотрудничества весьма непрост.

Ключевые аспекты эффективной и целенаправленной молодежной политики:

- четко определенная государственная структура, ответственная за работу с молодежью, т. е. орган, возглавляющий, направляющий, координирующий и консолидирующий всю деятельность в этой сфере;

- четко определенная целевая аудитория, т. е. задание возрастных границ и/или исчерпывающее описание групп, являющихся бенефициарами молодежной политики;

- конкретная и прозрачная стратегия и план действий, а также механизмы мониторинга и оценки: отвечающие за политику органы и лица должны быть подотчетны и уметь учиться и извлекать уроки из опыта в целях совершенствования молодежной политики;

- научно-информационная база: идентификация и категоризация потребностей разных групп молодежи, исследования и статистика, эмпирическая информация, получаемая в процессе реализации политики;

- концепция, трактующая молодежь как перспективный ресурс, а не как проблему и направленная на поддержку молодых людей и содействие им в раскрытии имеющегося у них потенциала и в полноценном и позитивном участии в жизни общества;

- убежденность в необходимости и возможности обеспечить значимое участие молодежи, т.е. молодых людей, участвующих в политических процессах и вовлеченных в молодежные организации и жизнь общества в целом;

- межсекторальный подход к молодежной политике, т. е. объединение разных сфер деятельности в едином поле, играющем значимую роль в жизни молодых людей и не ограничивающемся «молодежной сферой»;

- согласование с международной практикой, ориентация на существующие нормы, рекомендации и позитивный опыт.

Анализируя молодежную политику, необходимо ответить на вопросы о том, как она организована, кто за что отвечает, сколько это стоит, но в первую очередь - на вопрос о том, влияет ли – и насколько заметно и эффективно - молодежная

политика на жизнь молодых людей. Самая сложная задача в этой области - максимальное расширение сферы действия позитивной молодежной политики и минимизация применения механизмов политики негативной.

Молодежная политика своей целью ставит развитие молодежи в разных областях, увеличение потенциала данной категории граждан, предоставление им возможностей для самореализации. Таким образом, у молодежной политики есть свои виды, иначе говоря – направления. Таких направлений государственной молодежной политики в Российской Федерации пятнадцать, все они зафиксированы в документе - «Основы государственной молодежной политики в Российской Федерации до 2025 года».

Патриотическое направление.

Ориентация на любовь к Родине - одна из ключевых задач государства, а потому нет ничего удивительного, что именно патриотическое воспитание принадлежит к основным направлениям молодежной политики нашей страны. Оно заключается в первую очередь в привитии понимания и осознания своей ответственности за судьбу собственной страны, за ее настоящее и будущее. Кроме того, говоря о патриотическом воспитании четырнадцати- и/или тридцатилетних людей, нельзя не сказать и о службе в армии либо же о подготовке к данному мероприятию. Из этого вытекает и две следующие особенности: молодежь должна активно (или еще активнее, чем прежде) сотрудничать с ветеранами войны и труда, с существующими их организациями, а государство обязано способствовать этому – равно как и археологическому, историческому, краеведческому движению молодежи, которая выезжает на раскопки на места всевозможных боев и сражений, стремясь отыскать информацию (и не только) о людях и событиях многолетней давности.

Кроме того, задачами государства в осуществлении такого направления реализации молодежной политики, как патриотическое воспитание, являются также сохранение традиционных культур и ремесел различных народностей, живущих в нашей стране, и создание дружественных отношений между представителями молодежи разных национальностей, вероисповеданий и тому подобное.

Волонтерская деятельность.

Еще одним направлением государственной молодежной политики является развитие волонтерства. Кто такой волонтер, знают, наверное, все - это человек, принимающий в чем-либо участие либо занимающийся какой-либо деятельностью на добровольных началах, в свое свободное время, как правило, безвозмездно. В последнее время это движение принимает все больший размах в нашей стране - например, помогают люди в поисках пропавших, в уходе за пожилыми и одинокими, в воспитании и общении с ребятами из детских домов.

И неудивительно, что данное направление относится к одному из основных направлений молодежной политики – ведь именно данный вид деятельности учит добру, состраданию, милосердию, отзывчивости, человеколюбию - то есть всему тому, чем должен обладать каждый, в том числе и молодой, человек. А посему именно с этими вещами и связана политика государства: помимо организации

всевозможных мероприятий с целью привлечения молодежи, оно обязано оказывать любую посильную помощь во всех добровольческих инициативах и проектах, поддерживать информационные ресурсы, содействовать претворению в жизнь различных идей волонтеров.

Взгляд за рубеж.

Это не направление так называется, но это его суть: сотрудничество с зарубежными представителями и организациями, иными словами, международное взаимодействие. В задачах вышестоящего руководства первое место занимает поощрение и укрепление связей между молодыми людьми нашей и иных стран, знакомство российской молодежи с историей, культурой и традициями наших соседей. Приветствуется и так называемый обмен опытом, который как раз способствует всему вышесказанному – когда российский студент, например, едет на некоторое время учиться за рубеж, а студент из принимающей страны на это же время приезжает в Россию.

Кроме того, для реализации вышеозначенных задач силами нашего и других государств регулярно осуществляются всевозможные международные мероприятия для данной категории населения – конференции, встречи, слеты и тому подобное.

Работа с общественными организациями.

Очередным видом в списке основных направлений молодежной политики в Российской Федерации является взаимодействие со всевозможными общественными организациями. Это нужно для того чтобы формировать у подрастающего поколения собственную гражданскую позицию, причем активную - ведь именно это является основой регулярных взаимоотношений между государством, существующим обществом и входящей в него молодежью.

Подобная позиция лучше всего вырабатывается как раз-таки в подобных молодежных общественных объединениях, будь то союз по интересам или сообщество, собравшееся для совместной деятельности. Для того чтобы государство оказывало подобной организации поддержку, ею должны соблюдаться несколько специально означенных условий – например, количество участников в ней не должно быть меньше трех тысяч человек. Всего таких союзов в нашей стране пока пятнадцать.

Здоровье.

Следующее направление молодежной политики напрямую связано со здоровым образом жизни, который следует вести каждому человеку. В данном направлении, помимо пропаганды здорового образа жизни, большое внимание уделяется укреплению в головах молодых людей понимания о серьезности такого заболевания, как ВИЧ, и необходимости действий для его профилактики. Постоянно проводятся (и разрабатываются все новые) различные мероприятия по профилактике зависимости, а также по популяризации здорового образа жизни и появлению у молодежи желания его вести.

К сожалению, в нашей стране довольно высоки темпы роста заражений вирусом иммунодефицита, что влияет на качество жизни подрастающего поколения – а значит, как никогда, актуально добиться того, чтобы молодые люди

понимали, «что такое хорошо, а что такое плохо». Таким образом, актуальность данного направления развития молодежной политики крайне высока.

**Инновационная деятельность.**

Целью этого курса молодежной политики России является раскрытие творческого потенциала молодежи, поощрение ее инновационных проектов, выявление наиболее перспективных, талантливых, креативных молодых людей, способных подтолкнуть страну вперед, к развитию. Государство стремится всячески поддерживать не только молодых изобретателей, но и ученых, чья деятельность в перспективе позволит сотрудничать как с ведущими российскими, так и зарубежными организациями в разных областях.

**Предпринимательская деятельность.**

С предыдущим тесно связано еще одно направление деятельности молодежной политики - предпринимательство. Усилия государства нацелены на то, чтобы молодых предпринимателей было как можно больше - с этой целью даже создаются специальные образовательные программы, которые должны обучить новичков грамотному ведению дел.

Рост талантливых и молодых предпринимателей должен оказать существенное и, главное, положительное воздействие на экономику Российской Федерации, следовательно, приобретение молодым человеком навыков успешного предпринимательства можно рассматривать в качестве одного из основных направлений молодежной политики в РФ.

**Молодежь в средствах массовой информации.**

Журналистское братство - крепкий союз профессионалов. Важно, чтобы он пополнялся талантливыми молодыми кадрами, с этой целью просто необходимо, чтобы существовало так называемое молодежное медиа юных специалистов-любителей. Однако настоящий журналист должен обладать многими навыками и качествами, и в первую очередь быть человеком чести, слова и информационно грамотным (отсутствием этого, увы, грешат многие «профессионалы»). Вышестоящие инстанции всячески приветствуют и поддерживают создание молодежных газет, журналов и прочих СМИ - вплоть до того, что содействуют молодым талантам пера в прохождении практики и/или в трудоустройстве.

Почему актуальным является наличие молодежи в средствах массовой информации - объяснять не нужно: у последних имеется широкий спектр возможностей достучаться до буквально каждого жителя страны, охватить своим всевидящим оком все области и сферы. Именно СМИ, кроме того, принадлежит главная роль в становлении того или иного общественного мнения, в формировании культурных и вообще ценностных установок гражданина. Порой они умеют буквально подчинять себе, заставляя безоговорочно верить - чем можно, конечно, воспользоваться и в дурных целях, манипуляции ради. Но именно таким и не должен быть настоящий журналист, что вновь возвращает нас к сказанному уже ранее в данном разделе.

**Социализация молодежи.**

К огромному сожалению, в числе молодежи, как и среди любой другой категории людей, не только благополучные и интеллигентные ребята. Есть и

такие, чья жизнь в обществе, мягко сказать, затруднена. Государство призвано облегчить им процесс социализации, оказывая всестороннюю поддержку по выбору будущей специальности, трудоустройству и т. п., помогая в том числе и с психологической точки зрения. Те молодые люди, которые попадают в категорию «социально опасных», могут быть талантливы и перспективны отнюдь не меньше (а то и больше) обыкновенных ребят, чья жизнь сложилась несколько лучше. И очень важно вовремя помочь таким молодым людям, раскрыть их потенциал, дать им возможности для реализации, не позволить загубить собственную судьбу. В этой связи в данном направлении молодежной политики перед государством встает еще одна задача: необходимость привить толерантное отношение ко всем и каждому - как молодежи из категории «социально опасных», так и их «неопасным» сверстникам, что ничуть не менее важно и столь же нелегко.

#### Самоуправление.

Всевозможные студенческие клубы и другие организации растут год от года как на дрожжах. Данное направление молодежной политики РФ получило широкое распространение среди учащейся молодежи, и, возможно, во многом именно идея самоуправления стала настолько притягательной для молодых людей. Государство активно способствует появлению таких клубов и организаций, поскольку в них есть прямая выгода для него самого.

Молодые люди, которые начинают играть значимую роль в студенческом самоуправлении, что пробиваются в лидеры, как правило, умны и амбициозны. Эти ребята способны организовать других, увлечь, повести за собой - именно в подобных юношах и девушках и нуждается страна. Лидеры среди молодежи будут расти, развиваться, постигать новое - и станут лидерами не маленького сообщества, а, возможно, целой страны, выйдя на работу в органы исполнительной либо законодательной власти. Одним словом, лидеры среди талантливой молодежи России очень нужны - вот почему этот курс является одним из приоритетных направлений в молодежной политике страны.

#### Становление.

Важным моментом в жизни каждого молодого человека, во многом являющимся поворотным, считается выбор профессии. И здесь государство тоже начеку: реализуется такое направление молодежной политики, как карьера. Своей целью оно видит осознанно принятое молодым человеком решение касательно будущего жизненного пути. Но нужно сказать сразу: политика государства здесь такова, что нужно больше привлекать молодежь к рабочим специальностям.

Институты и университеты переполнены, юристов, бухгалтеров, экономистов хватит на жизнь вперед, а между тем людей рабочих специальностей не хватает - интерес к ним угас, они считаются непрестижными. В этом и заключается главная задача государства в рамках реализации данного направления государственной молодежной политики - разбудить в подрастающем поколении потерянный интерес, популяризовать рабочие специальности и ликвидировать нехватку специалистов в этих областях. Кроме того, в задачи правительства входит зарождение желания у молодежи развивать свой собственный бизнес.

#### Толерантность.

Именно толерантности, укреплению связей между огромным спектром этносов, живущих на территории нашей большой страны, посвящено данное направление молодежной политики. Нужно знать и чтить культуру и обычаи всех народов России, уважать каждого человека, будь он бурят, хакас или эвенк. Именно молодые люди, те, кто станет жить в будущем, должны сохранить все традиции, всю историю каждого народа и способствовать тому, чтобы существующие межнациональные связи стали еще крепче. Также среди задач данного направления - привитие любви к родному языку, причем языку правильному, литературному, «языку Пушкина».

Развитие и поощрение занятий молодежью творческой деятельностью.

Это позволяет выявить молодые таланты в разных областях - будь то музыка или танцы, живопись или поэзия и тому подобное. Правительство всячески содействует реализации молодых людей, с этой целью организуя всевозможные (в том числе и обучающие) мероприятия, создавая условия для творчества, обмена опытом, накопления знаний.

Молодежная политика государства является не только одним из главных направлений деятельности государства, но также основополагающим обстоятельством множества сторон социально-экономической и политической жизни в Российской Федерации. Молодежь всегда являлась стратегическим ресурсом, основным источником инноваций и движущей силой. Реализация молодежной политики происходит на всех уровнях власти по приоритетным направлениям. Такая политика в Российской Федерации реализуется не только на федеральном и региональном, но и на муниципальном уровне.

Молодежное направление, осуществляемое на муниципальном уровне, должно иметь четкие цели, задачи и эффективные пути реализации. Разработка молодежной политики является важнейшей ступенью в формировании благоприятных условий жизнедеятельности и развития молодого поколения, и как следствие – ключевым фактором развития территорий. Это так же важно для обеспечения развития и самореализации личности молодых людей, развития молодежных организаций, движений и объединений.

#### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. - М.: Известия, 2019. - 307 с.
4. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. - М.: Юркнига, 2020. - 490 с.
5. Колесников, В.А. Эффективные технологии в системе государственного

и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. - Ростов-на-Дону, 2019. - 299 с.

6. Кутафин, О.А., Фадеев, В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. - М.: Проспект, 2019. – 355 с.

7. Прудников, А.С., Комлев, В.Н. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / под ред. А.С. Прудников, В.Н. Комлев. - М.: Московский университет МВД России, 2020. – 299 с.

8. Савин, В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. - М.: ЦОКР МВД России, 2019. – 316 с.

9. Кокшарова Е. С., Ковбасюк Ю. Е. Проблемы социальной защиты населения // Молодой ученый. – 2021. - №11. - С. 225-227.

10. Новикова, И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>

11. Цибульникова, В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибульникова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460>.

## ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**Мезенин Василий Георгиевич,**

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Попов Павел Павлович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Работодатель обязан ежегодно обеспечивать реализацию мероприятий, направленных на улучшение условий труда, в том числе разработанных по результатам специальной оценки условий труда и оценки профессиональных рисков, и направлять на эти цели, согласно ст. 226 Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ), не менее 0,2 % суммы затрат на производство продукции (работ, услуг).

*Ключевые слова:* улучшение условий труда, безопасность

## FORMATION OF FAVORABLE CONDITIONS FOR THE SAFETY OF PERSONNEL

**Vasily G. Mezenin,**

Moscow International Academy

**Pavel P. Popov**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The employer is obliged to annually ensure the implementation of measures aimed at improving working conditions, including those developed based on the results of a special assessment of working conditions and assessment of occupational risks, and to allocate for these purposes, according to Article 226 of the Labor Code of the Russian Federation (hereinafter referred to as the Labor Code of the Russian Federation), at least 0.2% of the total cost of production (works, services).

*Keywords:* improvement of working conditions, safety

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации организацией работы по охране труда на предприятии должен заниматься работодатель. Цель этой деятельности – создать для сотрудников безопасные условия труда, сохранить их здоровье и работоспособность в процессе исполнения трудовых обязанностей (статья 212 ТК РФ).

На начальном этапе каждый работодатель должен разработать положение по охране труда в организации. Если численность сотрудников превышает 50 человек, то необходимо выделить ставку специалиста по охране труда или создать такую службу.

Нужно в обязательном порядке провести обучение безопасным методам выполнения работ, а также ознакомить работников с приемами оказания первой помощи пострадавшим на рабочем месте.

Обязанностью работодателя также является проведение с работниками различных видов инструктажей по охране труда: вводных, первичных, повторных, целевых, внеплановых.

В организации должен быть создан перечень сотрудников, которым необходимо проходить проверку знаний по охране труда. Также требуется утвердить программу обучения, разработать экзаменационные билеты и график проведения проверки знаний. Проверочная комиссия оформляет протокол и вносит сведения о проверке в удостоверение установленной формы.

Необходимо организовать проведение предварительного (при приеме на работу) медосмотра работника. Далее обязательно нужно разработать список сотрудников и график проведения периодических медицинских осмотров, выпустить приказ о прохождении медосмотров, сформировать перечень работ, для прохождения которых необходимо проведение медосмотра.

Достижение цели и качество функционирования систем управления охраной труда зависят от эффективности устранения (минимизации) указанных факторов в рамках конкретного предприятия. Основной проблемой является устранение (минимизация) факторов стохастической природы, поскольку они имеют высокую степень неопределенности относительно вероятности своего возникновения и тяжести последствий. Такие факторы становятся причинами подавляющего числа (по разным оценкам 80–99 %) несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Устранение (минимизация) факторов, что могут стать причинами возникновения несчастных случаев, производственных травм и профессиональных заболеваний происходит в процессе управления рисками возникновения профессиональных опасностей.

Современные процессы управления рисками в сфере охраны труда базируются на стратегии предупреждения возникновения профессиональных опасностей на рабочих местах. Реализация стратегии осуществляется путем последовательного и циклического выполнения субъектом хозяйствования восьми основных этапов (согласно рекомендациям установочных стандартов по управлению рисками):

1. Формулирование целей, задач и определение ресурсов управления рисками.
2. Идентификация всех возможных опасностей.
3. Определение вероятности возникновения определенной опасности и тяжести ее проявления.
4. Оценка уровня риска возникновения опасностей (количественная оценка риска).
5. Критериальная оценка рисков (по критерию приемлемости).
6. Ранжирование рисков по приоритету.
7. Разработка и внедрение мероприятий и средств безопасности.
8. Мониторинг и корректировка.

В рамках первого этапа происходит реализация процедуры планирования управления рисками, при которой определяется объем ресурсов, необходимо выделить для достижения и поддержания желаемого (приемлемой) уровня риска в соответствии с целями управления.

Второй, третий, четвертый, пятый и шестой этапы процесса управления можно условно считать процедурой общей оценки рисков (или оценки рисков). Именно эти этапы являются наиболее сложными и ответственными. Сложность заключается в том, что исполнителю (группе исполнителей) необходимо как можно точнее определить вероятность возникновения профессиональных опасностей в рамках системы «человек - машина - среда» и оценить тяжесть ее последствий. Ответственность определяется ценой возможной ошибки, которая будет измеряться жизнью и здоровьем работника.

Формальность методологического инструментария оценки рисков объясняется его количественными и качественными характеристиками. На сегодняшний день существует около сотни разрозненных между собой методик оценки рисков, треть из которых входит в состав соответствующих нормативно-правовых документов. Анализ таких методик показал, что любая из них в отдельности может обеспечить выполнение только максимум нескольких из необходимых пяти указанных этапов оценки в нормативно-правовых документах и рекомендациях этот недостаток предлагается решать путем обоснования выбора и комбинированием ряда методик. Проведение указанных процедур предусматривает обязательное наличие у исполнителя соответствующих комплексных и глубоких специальных знаний.

Кроме того, ни одна из имеющихся методик оценки, методологически непригодна для широкого практического использования в системах управления охраной труда, поскольку не учитывает особенностей негативного влияния на работника опасных и вредных производственных факторов в рамках функционирования систем «человек машина среда». В первую очередь это касается случайного и гибридного характера выброса вредных веществ на работника во времени, а также стохастического характера воздействия опасных производственных факторов, вызванных случайным отказом технических систем.

Таким образом, существующие подходы и принципы управления рисками возникновения профессиональных опасностей определяют следующие современные проблемы практической реализации соответствующего процесса в рамках функционирования систем управления охраной труда:

- невозможность объективного определения целей, задач и ресурсов управления рисками возникновения профессиональных опасностей;
- рост количества ошибок при реализации процедуры оценки пропорционально количеству примененных исполнителем методик (поскольку априори каждая из них несовершенна);
- внесение дополнительных ошибок к результатам оценки на стадии обоснования выбора и комбинирования соответствующих методик;
- формализация или пренебрежение процессом управления рисками предприятием (в силу недостатка знаний и ресурсов для возможности реализации соответствующего процесса);

– невозможность объективного учета случайного и гибридного характера воздействия на работника профессиональных опасностей в рамках существующих методик оценки;

– невозможность осуществления оптимального распределения финансовых ресурсов на внедрение и функционирование мероприятий и средств по минимизации рисков (за счет отсутствия соответствующих методологических подходов);

– проведение некачественного мониторинга параметров негативного воздействия на работника опасных, вредных производственных и других факторов и отсутствие возможности оперативной корректировки отклонений таких параметров в рамках функционирования систем «человек - машина - среда» от заданных (нормированных) значений и тому подобное.

Современные проблемы управления рисками возникновения профессиональных опасностей с актуальными и имеют комплексный системный характер, поскольку относятся ко всем без исключения процедур обеспечения данного процесса. Поэтому пути их решения необходимо рассматривать в плоскости решения актуальной научной проблемы - разработки научных основ управления рисками возникновения профессиональных опасностей. Разработка научных основ управления рисками возникновения профессиональных опасностей предусматривает проведение научных исследований и получения результатов по следующим основным направлениям:

– совершенствование концептуальных основ управления рисками возникновения профессиональных опасностей;

– определение и обоснование принципов и направлений минимизации негативных проявлений «человеческого фактора» в рамках функционирования систем «человек - машина - среда»;

– разработка и обоснование методологического инструментария, который позволит обеспечить комплексное выполнение процедур планирования оптимального управления и оценки рисков возникновения профессиональных опасностей на предприятиях, в учреждениях и организациях;

– разработка принципов автоматизированного комплексной защиты работающих от профессиональных опасностей с целью повышения эффективности функционирования систем управления охраной труда предприятий, учреждений и организаций.

Предложенные разработки позволят выполнить определенные необходимые условия и ввести системный подход к реализации процесса управления рисками возникновения профессиональных опасностей в полном соответствии с требованиями нормативно-правовых документов по охране труда.

#### **Список использованных источников**

1. Архипова Н.И., Кульба В.В. Исследование систем управления. М.: ПРИОР, 2019. 230 с.
2. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Наука, 2021. – 250 с.

3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239 с.
4. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 292 с.
5. Брэддик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2020. - 344 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. - 380с.
8. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2019. – 381 с.

## СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ НАСЕЛЕНИЯ

**Мурог И.А.,**

докт. техн. н., проф. Рязанский институт (филиал)

ФГАОУ ВО «Московский политехнический университет»

**Дубаделов Станислав Игоревич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассматривается структура государственного регулирования трудовой занятости в РФ. Государственное регулирование трудовой занятости населения подчиняется стратегической задаче – предоставление всему трудоспособному населению не только любой работы, но и возможность развивать и реализовать свой потенциал, получая за свой труд вознаграждение. Являясь органической частью стратегии, государственная помощь безработным определяет ее основное направление.

**Ключевые слова:** структура государственного регулирования, трудовая занятость

## THE STRUCTURE OF STATE REGULATION OF EMPLOYMENT OF THE POPULATION

**Murog I.A.,**

Doctor of Technical Sciences, prof. Ryazan Institute (branch) of the Moscow  
Polytechnic University,

**Stanislav I. Dubodelov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The structure of state regulation of employment of the population The article examines the structure of state regulation of employment in the Russian Federation. State regulation of the employment of the population is subordinated to the strategic task – providing the entire able-bodied population not only with any job, but also with the opportunity to develop and realize their potential, receiving remuneration for their work. Being an organic part of the strategy, state assistance to the unemployed determines its main direction.

**Keywords:** structure of state regulation, employment

Важное условие для воспроизводства рабочей силы составляет занятость населения, потому что от нее зависит уровень жизни населения, издержки на подбор, подготовку и повышение квалификации работников, на трудоустройство и материальную поддержку населения, оставшихся без работы.

Согласно закону «О занятости населения в Российской Федерации», под занятостью понимается, деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход.

Государственное регулирование трудовой занятостью населения подчиняется стратегической задаче – предоставление всему трудоспособному населению не только любой работы, но и возможность развивать и реализовать свой потенциал, получая за свой труд вознаграждение. Являясь органической частью стратегии, государственная помощь безработным определяет ее основное направление.

Государство воздействует на все элементы экономической системы, в том числе и на рыночный, если не административными методами, то, как минимум, правовыми и экономическими [1, стр. 79].

Основные направления государственной политики занятости населения представим на рисунке 1

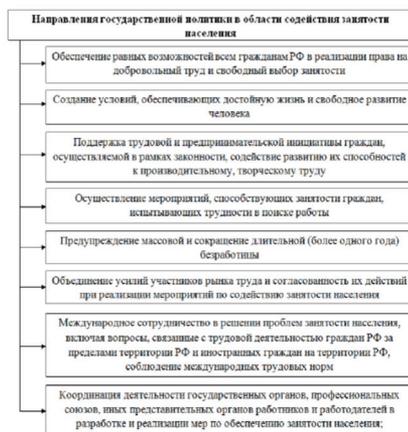


Рисунок 1 – Направление государственной политики в области содействия занятости населения

Основными целями государственного регулирования трудовой занятости населения являются:

- обеспечение полной занятости, под которой понимается отсутствие циклической безработицы при сохранении «естественного уровня безработицы», определяемого размерами ее фрикционной и структурной формы;

- создание «гибкого рынка труда», способного быстро приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий развития экономики, сохранять управляемость и стабильность. Эта «гибкость», по сравнению с традиционным рынком труда, проявляется в гибком использовании работников на условиях неполного рабочего дня, временной занятости, сменяемости рабочих мест, изменения количества смен, расширения или добавления в зависимости от необходимости рабочих функций. Каждый желающий должен найти на таком рынке рабочее место, отвечающее его потребностям.

Существует два основных вида государственной политики занятости – активная и пассивная.

Основную роль в активной политике занятости играет человек, чувствующий материальную ответственность за благополучие своих близких и который активно стремится к сохранению работы, а при ее потере – к активному поиску.

Основные направления активной политики занятости основываются на помощи в трудоустройстве, содействии в профессиональной подготовке и переподготовке, содействии самозанятости и предпринимательству, организации общественных работ, а также помощь инвалидам, молодежи и пожилым людям в трудоустройстве.

В пассивной политике в основном играет роль государство, обеспечивая работникам сохранение рабочих мест, работодателям поддержание спроса на продукцию, а безработным помощь в поиске подходящей работы и выплату пособий по безработице.

В настоящее время посредниками в помощи безработным гражданам выступают государственные центры или службы занятости. Они имеют свою технологию работы, функции и предлагают свой комплекс услуг.

Структура трудовой занятости населения органов власти согласно статье 15 закона «О занятости населения Российской Федерации» включает в себя:

- уполномоченный Правительством Российской Федерации федеральный орган исполнительной власти;
- органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие полномочия в области содействия занятости населения и переданное полномочие по осуществлению социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными;
- государственные учреждения службы занятости населения.

Рассмотрим подробнее структуру органов власти в сфере трудовой занятости населения на рисунке 2

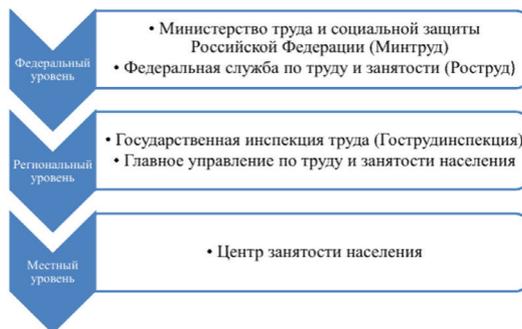


Рисунок 2 – Структура органов власти в сфере трудовой занятости

На федеральном уровне формируются основные направления политики занятости, определяются цели и решаются задачи согласования политики занятости с финансовой, внешнеэкономической, инвестиционной, демографической, мигра-

ционной, социальной политикой государства. Здесь же вырабатываются меры по поддержке безработных и общая политика занятости.

Федеральным органом исполнительной власти в сфере занятости населения является Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Оно осуществляет функции по разработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, демографии, уровня жизни и оплаты труда, пенсионного обеспечения, социального страхования и защиты, условий и охраны труда и т.д. А также министерство оказывает государственные услуги и управляет государственным имуществом в установленной сфере деятельности.

Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере труда, занятости, альтернативной гражданской службы, специальной оценки условий труда и социальной защиты населения, оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров, а также по предоставлению социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации для социально незащищенных категорий граждан [4].

На региональном уровне происходит выявление основных направлений и приоритетов политики занятости, которые выработаны и установлены на федеральном уровне. На данном уровне меры по поддержке малого бизнеса являются наиболее эффективными.

Региональное правительство может осуществлять программы, которые могут обеспечить дополнительные рабочие места.

Территориальным органом Федеральной службы по труду и занятости является Государственная инспекция труда (Гострудинспекция) и осуществляет функции по государственному надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Также на уровне субъекта, функции органа службы занятости исполняет Главное управление по труду и занятости населения. Основными задачами являются осуществление полномочий в области содействия занятости населения и полномочия Российской Федерации, переданного для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации, а также решение вопросов в области социально-трудовых отношений в пределах своей компетенции.

#### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

2. Мидлер Е. А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е. А. Мидлер ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный

федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>

3. Золин И. Е. Социальные факторы регулирования российского рынка труда[Текст] // ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского». – Нижний Новгород – 2021. – 300 с.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

**Мурог И.А.,**

докт. техн. н., проф. Рязанский институт (филиал)

ФГАОУ ВО «Московский политехнический университет»

**Самарская Любовь Александровна**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти», — говорится в статье 12 Основного закона.

Кроме того, вопросам местного самоуправления посвящена отдельная, 8 глава Конституции РФ. В ней, в частности, приписывается, что «местное самоуправление в Российской Федерации обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью.

*Ключевые слова:* местное самоуправление

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

**Murog I.A.,**

Doctor of Technical Sciences, prof. Ryazan Institute (branch) of the Moscow Polytechnic University,

**Lyubov A. Samarskaya,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Local self-government is recognized and guaranteed in the Russian Federation. Local self-government within its powers independently. Local self—government bodies are not included in the system of state authorities,” article 12 of the Basic Law says.

In addition, a separate Chapter 8 of the Constitution of the Russian Federation is devoted to issues of local self-government. In it, in particular, it is attributed that “local self-government in the Russian Federation provides an independent solution by the population of issues of local importance, ownership, use and disposal of municipal property

*Keywords:* local government

Местное самоуправление является важнейшим элементом любого демократического государства, обеспечивающего необходимый баланс государственных и местных интересов.

Понятие местного самоуправления можно раскрывать в двух основных аспектах.

1. Местное самоуправление – это право граждан, местного сообщества на самостоятельное управление местными делами.

2. Местное самоуправление – одна из основ конституционного строя, самостоятельная форма организации публичной власти в нашей стране. Наиболее значительным представляется второй аспект. Местное самоуправление во всех развитых странах признается и закрепляется в качестве института, который играет важную роль в жизни государства.

Как первичный уровень самоорганизации населения и публичной власти местное самоуправление – база формирования целей государственного управления.

Несоответствие целей государственного управления целям общества – условие возникновения хаоса. Местное самоуправление – не только сфера непосредственного или через своих представителей участия населения в управлении местными делами и государством, но также и сфера конечной реализации государственных решений и проявления их эффективности.

Существенно важна роль местного самоуправления в формировании и развитии гражданского общества. Все гражданские права и массовые виды активности, различные внесударственные проявления общественной жизни людей зарождаются и, в конечном счете, реализуются в местных сообществах, образующих базу гражданского общества.

Единство трехуровневой организации публичной власти и системы управления: федерального, регионального и местного самоуправления – основное условие обеспечения управляемости государством и обществом.

Направления и механизмы взаимодействия:

- обеспечение государством развития полноценного, эффективно действующего местного самоуправления, как фундамента народовластия, создание необходимых политических, нормативно-правовых, организационных, финансово-экономических условий;

- обеспечение единства местного самоуправления с системой государственной власти и управления, его ответственности перед государством и населением территории.

В институциональном аспекте внимание фокусируется на местном самоуправлении как социальном институте, в рамках которого население непосредственно или через создаваемые им органы участвует в решении вопросов местного значения. Речь идет об исторически сложившейся форме организации и регулирования общественной жизни, обеспечивающей выполнение жизненно важных для общества функций и включающей совокупность определенных связей, норм и ролей, которые на практике проявляются в деятельности органов местного самоуправления, должностных лиц местного самоуправления, добровольных объединений граждан формального и неформального характера.

Заметим, что принцип разделения властей ст. 10 Конституции Российской Федерации закрепляется только по отношению к государственной власти, ни

в одном федеральном правовом акте не подчеркивается обязательность его исполнения на уровне местного самоуправления. Это не случайно, ибо:

а) смысл принципа - в создании механизма сдержек и противовесов, недопущения концентрации власти у одного органа (лица) при принятии госуправленческих решений. На местном уровне такой механизм затрудняет работу и эффективность местного самоуправления, так как здесь большой удельный вес составляют оперативные решения;

б) в чистом виде выделить три ветви власти на местном уровне невозможно, судебная власть основана на своих особых подходах;

в) размеры территории и численности населения муниципального образования порой (в сельских районах, пригородных) диктуют нецелесообразность создания самостоятельных ветвей представительной и исполнительной власти;

г) мировая практика (зарубежная и отечественная) подтвердили возможность сосредоточения представительных и исполнительно-распорядительных функций у одного органа на местном уровне, хотя здесь недопустимо использование общих подходов к предотвращению возможного монополизма власти.

Органами местного самоуправления являются: представительный орган местного самоуправления, глава муниципального образования, исполнительный орган местного самоуправления.

Существует перечень вопросов, отнесенных к исключительному ведению представительных органов местного самоуправления:

-принятие общеобязательных правил по предметам ведения муниципального образования, предусмотренных уставом муниципального образования;

утверждение местного бюджета и отчета о его исполнении;

принятие планов и программ развития муниципального образования, утверждение отчетов об их исполнении;

утверждение местного бюджета и отчета о его исполнении;

принятие планов и программ развития муниципального образования, утверждение отчетов об их исполнении;

установление местных налогов и сборов; установление порядка управления и распоряжения муниципальной собственностью;

контроль за деятельностью органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления, предусмотренных уставами муниципальных образований.

Наделение ответственным правом быть выразителем мнения населения сопровождается и более жесткими требованиями к порядку создания и осуществлению деятельности представительного органа по сравнению с другими органами местного самоуправления.

Глава муниципального образования наделяется собственной компетенцией по решению вопросов местного значения в соответствии с уставом муниципального образования. Согласно уставу муниципального образования избранный населением глава муниципального образования может быть наделен правом входить в состав представительного органа местного самоуправления, председательствовать на заседаниях представительного органа местного самоуправления.

Глава муниципального образования подотчетен населению непосредственно и представительному органу местного самоуправления.

Исполнительными органами местного самоуправления являются: администрации поселений, районов, городов и т.д.

В составе администрации создаются структурные подразделения, территориальные органы. Их функции и задачи регламентируются отдельными положениями.

Вся работа администрации строится на основе квартальных планов. Еженедельно в целях контроля за исполнением планов и координации деятельности структурных подразделений администрации у главы района проводятся аппаратные совещания.

Администрация как орган местного самоуправления подотчетна представительному органу (Совету депутатов).

Администрация в порядке, установленном в Уставе муниципального образования, обязана предоставлять отчеты представительному органу по основным направлениям своей деятельности.

Администрация отвечает за организационное и правовое обеспечение деятельности представительного органа, не посягая на его самостоятельность, не вторгаясь в его компетенцию.

Деятельность администрации прекращается в соответствии с Уставом муниципального образования и действующим законодательством.

В функциональном аспекте акцентируется внимание на ролях, выполняемых местным самоуправлением как субъектом социальной системы в ее организации как целого, в достижении целей и удовлетворении потребностей индивидов и их групп.

В социальном же аспекте главным является вопрос о субъекте местного самоуправления. Речь здесь в первую очередь должна идти о проблемах формирования социальной базы местного самоуправления, считая идеалом таковой всех жителей конкретного муниципального образования, реализующих право на участие в решении вопросов местного значения или, по крайней мере, ориентированных на это.

Федеральный закон от 06 октября 2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» относит к полномочиям органов местного самоуправления принятие и организацию выполнения планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального образования. К вопросам местного значения муниципальных образований разных типов закон относит планирование застройки территорий, установление правил землепользования и застройки, территориальное зонирование земель, контроль за использованием земель, экологический контроль и другие функции, необходимые для реализации планов и программ комплексного социально-экономического развития. Однако само понятие «комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования» Федеральным законом не определено.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. - М.: НОРМА, 2018. - 334 с.
4. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. - М.: Экономика, 2018. - 387 с.
5. Пикулин А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.
6. Прудников А.С., Лимонов А.М. и др. Муниципальное право России. Курс лекций [Текст] / под ред. А.С. Прудников, А.М. Лимонов. - М.: Книжный мир, 2019. - 230 с.
7. Прудников А.С., Комлев В.Н. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / под ред. А.С. Прудников, В.Н. Комлев. - М.: Московский университет МВД России, 2019. – 299 с.
8. Николаева С.А. Экономика. – М.: БЕК, 2019. – 304 с.
9. Электронная библиотека Московской Международной Академии - [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).

## **РОЛЬ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ПОВЫШЕНИИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**Нацубидзе Александр Сергеевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Иванова Екатерина Михайловна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В статье достаточно подробно раскрывается роль анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия как одного из источников повышения эффективности его функционирования с учетом современных экономических отношений. Уделяется внимание этапам исторического формирования концепции комплексного экономического анализа предприятия. Приводится систематизированная информация о различных методах и видах анализа. Показана значимость анализа с позиции применения его внешними и внутренними пользователями.

*Ключевые слова:* анализ финансово-хозяйственной деятельности

## **THE ROLE OF THE ANALYSIS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AND IMPROVING ITS EFFICIENCY**

**Alexander S. Natsubidze,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Ekaterina M. Ivanova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article reveals in sufficient detail the role of the analysis of the financial and economic activities of the enterprise as one of the sources of increasing the efficiency of its functioning, taking into account modern economic relations. Attention is paid to the stages of the historical formation of the concept of integrated economic analysis of the enterprise. Systematized information about various methods and types of analysis is provided. The significance of the analysis from the point of view of its application by external and internal users is shown.

*Keywords:* analysis of financial and economic activity

Активно развивающаяся рыночная среда очень быстро меняет характеристики и методы функционирования бизнеса на мировой арене. Такие изменения коснулись практически всех видов деятельности, но особенно отразились на коммерческой, производственно-хозяйственной и социальной. В настоящее

время непрерывно ведутся поиски новых способов повышения эффективности и стабильности хозяйствующего субъекта, проводятся мероприятия по предупреждению банкротства, оценка всех возможных финансовых рисков и результатов. Многие ведущие экономические деятели посвятили свои исследования изучению анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Очевидно, что теоретическое обоснование формирования финансово-экономической деятельности предприятия на данном этапе развития экономики является особенно важным шагом [3].

Для определения теоретического и практического значения информации, необходимой для эффективной работы хозяйствующего субъекта, целесообразно рассмотреть теоретические основы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в рамках комплексного экономического значения на примере предприятия отдельной отрасли [1].

При подробном изучении теоретических основ экономического анализа и методов его применения необходимо остановиться на основных этапах исторического формирования концепции комплексного экономического анализа предприятия.

Зарождение концепции связано со сменой понимания самой сути бухгалтерского дела и его места в мире. До XVII века бухгалтерский учет относился к прикладной математике. В XVII–XVIII веках большую его часть относили к юридическим наукам, в XIX–XX веках он стал рассматриваться с экономической позиции. Бухгалтерское дело сегодня – это комплекс знаний экономики, права и математики.

Централизованное планирование и необходимость анализа выполнения оставленных планов привели к тому, что в начале 20-х годов XX века в России в отдельное направление выделился анализ хозяйственной деятельности. Теория баланса стала предметом изучения в самом бухгалтерском учете, а анализ баланса вошел в новую дисциплину – анализ хозяйственной деятельности [4].

Становление анализа финансовой деятельности в России пришлось на 1938 год, когда Наркомфин СССР издал «Методологические указания по проверке и анализу финансовыми органами балансов и годовых отчетов предприятий».

Основными данными для анализа, его информационным источником являлась бухгалтерская отчетность, которая формировалась для последующего ее использования внешними и внутренними пользователями. Для принятия решений подобного характера необходимо владеть подлинной, актуальной и структурированной информацией, поскольку иначе предприятие может понести большие убытки или обанкротиться [3]. В отношении внешних пользователей финансовой отчетности применяется такой критерий, как заинтересованность в деятельности компании. Соответственно, выделяют заинтересованных пользователей (это собственники предприятия, его кредиторы, поставщики и покупатели, служащие компании и государство) и опосредованно заинтересованных (аудиторские конторы, юристы, государственные органы, консультанты по финансовым вопросам и другие).

Экономический анализ призван решить следующие основные задачи:

– усовершенствование научной и экономической обоснованности

нормативов, планов и процессов в период их разработки;

- многогранное исследование выполнения нормативов, планов и процессов;
- фиксирование эффективности ресурсов, в т. ч. трудовых и материальных;
- определение внутренних резервов предприятия.

В современном мире в качестве критерия управленческих действий чаще всего выбирают признак денежного измерителя. Отсюда и вытекает целесообразность разделения анализа экономики на технико-экономический анализ и анализ финансово-хозяйственной деятельности [5].

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия подразделяется на два вида: финансовый и внутрифирменный. Финансовый анализ (внешний финансовый анализ) проводится с позиции внешних пользователей, у которых отсутствует доступ к внутрифирменной информации. Внутрифирменный анализ проводится с позиции лиц, имеющих доступ к любым информационным ресурсам предприятия [2].

При рассмотрении внешнего финансового анализа выделяют его основные особенности, такие как множественность субъектов анализа, возможность постановки различных целей субъектов, присутствие стандартных методик учета и отчетности, возможность направления только на внешнюю отчетность, локальность задачи анализа, доступность его результатов для изучения информации о деятельности предприятия.

Финансовый анализ, результаты которого базируются лишь на использовании бухгалтерской отчетности, являющейся по своей сути публичной отчетностью, имеет характер внешнего анализа.

При проведении внутрихозяйственного финансового анализа в качестве источника информации используются и другие данные бухгалтерского учета, данные о производстве и прочая информация, которая может иметь важное значение для оптимизации управления предприятием.

Содержание внутрихозяйственного финансового анализа может быть дополнено любыми другими аспектами. Например, анализом эффективности авансирования капитала, анализом взаимосвязи издержек, оборота и прибыли.

Если рассматривать значимость анализа именно для внешних пользователей, то наибольший интерес представляет именно анализ финансово-хозяйственной деятельности. Его содержание представляется как целенаправленная деятельность, состоящая в распознавании всех показателей и алгоритмов. Она позволяет дать определенную характеристику фактам хозяйственной деятельности предприятия (прошлым и ожидаемым), а также систематизировать варианты возможных действий [4].

Комплексный анализ представляет собой всесторонний анализ, ставящий единую цель для всех используемых показателей и субъектов во взаимосвязи.

По результатам проведенного комплексного анализа принимаются стратегические решения, исходя из методов перспективного анализа и полного понимания ситуации на предприятии.

Зачастую анализ финансово-хозяйственной деятельности проводится в три этапа [2]:

- предварительное исследование обобщающих показателей;
- углубленный анализ важных показателей по определенным критериям;
- всесторонняя оценка эффективности работы предприятия [4].

Получаемые результаты проводимого анализа финансово-хозяйственной деятельности оформляются в виде аналитических таблиц. Таблицы, содержащие плановые и фактические значения объемов и их отклонения, следующие друг за другом, последовательно раскрывают влияние того или иного фактора.

Финансовое состояние предприятия напрямую зависит от его производственной, финансовой и коммерческой деятельности. Осуществляемая финансовая деятельность в первую очередь направлена на принятие решения, где, в какое время и каким образом использовать финансовые ресурсы для наиболее благоприятного и эффективного развития и, как следствие, получения максимальной прибыли [1]. Основная цель финансового анализа состоит в том, чтобы оценить финансовое состояние предприятия и определить, в каком направлении стоит проводить работу по его улучшению. Для оценки устойчивости финансового состояния предприятия разработаны методы, которые характеризуют происходящие с ним изменения [3].

Финансовый анализ нацелен на получение ключевых параметров, дающих всестороннюю и объективную оценку финансового состояния предприятия [2].

В методике финансового анализа принято выделять три блока, тесно взаимосвязанные между собой [1]:

- анализ финансовых результатов предприятия;
- анализ финансового состояния;
- анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности принимаются стратегические решения, касающиеся всего бизнеса в целом, а также совершенствуется система развития предприятия.

Принятие стратегически правильных и осмысленных решений имеет большое значение в условиях современного, насыщенного и быстро меняющегося рынка. Поэтому необходимо проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности, пользуясь актуальной методикой, отражающей особенности бизнеса данной организации.

### **Список использованных источников**

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. М.: Ника- Центр, 2021. С.130.
2. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2021. – 240 с.
3. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка. М.: Высш. шк., 2019.
4. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова.

– Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>

5. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2019.

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Нестеров Сергей Сергеевич,**  
преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная академия»,  
**Бокова Екатерина Геннадьевна,**  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В статье анализируется социальная политика Российской Федерации в условиях современного развития государства. Рассмотрено определение социальной политики с разных точек зрения. Раскрыты основные показатели результативности социальной политики, в первую очередь уровень и качество жизни населения. Социальная политика реализуется в интересах всех категорий граждан, она направлена на устранение противоречий между различными интересами различных субъектов, настоящими и будущими интересами общества.

***Ключевые слова:*** социальная политика Российской Федерации

## THE CURRENT STATE OF SOCIAL POLICY IN RUSSIAN FEDERATION

**Sergey S. Nesterov,**  
Teacher of the Moscow International Academy  
**Ekaterina G. Bokova,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The current state of social policy in the Russian Federation The article analyzes the social policy of the Russian Federation in the conditions of modern development of the state. The definition of social policy is considered from different points of view. The main indicators of the effectiveness of social policy are disclosed, first of all, the level and quality of life of the population. Social policy is implemented in the interests of all categories of citizens, it is aimed at eliminating contradictions between the various interests of various subjects, the present and future interests of society.

***Keywords:*** social policy of the Russian Federation

Основными целями государственной социальной политики являются следующее:

- создавать правовые и экономические условия, которые стимулировали бы активную трудоспособную часть населения обеспечивать эффективным и высокопроизводительным трудом свое благосостояние и благополучие общества в целом;
- поддерживать оптимальные соотношения между доходами активной части общества и нетрудоспособного населения;

- оказывать социальную поддержку слабо защищенным группам населения;
- обеспечивать основные социальные гарантии в сфере доходов жителей и сохранять минимальные, не ниже функционирующих гарантий социального и медицинского обслуживания, культурного развития и образования;
- стабилизировать положение в жилищной сфере, организовать систему поддержки слабо защищенным слоям населения в содержании и приобретении жилья;
- сдерживать массовую безработицу

В зависимости от экономического развития государство формулирует основные цели своей политики. Такими целями в обобщенном виде могут являться гарантии населению минимального дохода, обеспечение доступными социальными услугами, предоставление материальной помощи в случае инвалидности, болезни, потери кормильца и других социальных невзгод.

Объекты социальной политики - различные общественные, профессиональные, территориальные и иные группы людей, а также общество в целом.

Субъекты социальной политики – те, кто определяет цели, задачи, приоритеты и нормативно-правовую основу социальной политики, осуществляет действия по ее реализации. К субъектам следует отнести органы государственного управления на республиканском и местном уровнях, негосударственные объединения, коммерческие организации, отдельных граждан, действующих в рамках гражданской и общественной инициативы. Основным субъектом, координирующим деятельность по осуществлению социальной политики, является государство. [2, стр. 210]

Показателем результативности социальной политики является уровень и качество жизни населения. Жизненный уровень населения — совокупность показателей, характеризующих уровень материального потребления населения, например потребление продуктов на душу населения, обеспеченность этими продуктами в расчете на одну семью или на 100 семей, структура потребления. Россия имеет собственную социальную политику, которая имеет свою особенность, она направлена в первую очередь на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Рассмотрим основные направления, которые являются приоритетными в развитии социальной политики Российской Федерации. В Российской Федерации, в первую очередь, под охрану берутся труд и здоровье людей, во-вторых, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда (МРОТ), в-третьих, проводится государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, а также социально незащищенных слоев населения, развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты. Основные направления реализации социальной политики заложены в Конституции Российской Федерации и определены в первых статьях документа. Социальная политика государства реализуется в интересах всех граждан, проживающих на территории страны. Она направлена на устранение противоречий между различными интересами различных субъектов, настоящими и будущими интересами общества.

В настоящее время российское общество оказалось в новых социально-экономических реалиях. С одной стороны, это связано со сложной финансово-экономической ситуацией на фоне современного геополитического контекста, с сокращением бюджетных возможностей при необходимости обеспечения социальных обязательств государства в условиях мобилизационного сценария и антикризисного регулирования. С другой стороны, все еще проявляются последствия глобального экономического кризиса. В этих условиях вновь актуализируется вопрос о стратегических ориентирах социальной политики.

С 2018 г. основным ориентиром для российской системы социальной поддержки населения стала национальная цель по сокращению уровня бедности в 2 раза. Инклюзивный экономический рост и социальные выплаты — это два основных инструмента сокращения бедности.

Ключевой тенденцией 2019–2021 гг. в российской социальной поддержке стало ускоренное создание системы всеобщей доступности адресных пособий по нуждаемости для всех семей с детьми за счет увеличения охвата социальными выплатами, повышения их размеров, развития новых подходов к оказанию поддержки малоимущим и к оценке нуждаемости, в том числе на основе внедрения цифровых технологий. Это усилило вклад социальной поддержки в сокращение бедности. Важно отметить, что принятые в 2022 г. решения о введении в России ежемесячного пособия для нуждающихся семей с детьми в возрасте 8–16 лет позволили завершить создание системы адресных пособий, доступной для детей всех возрастов.

Второй важной тенденцией в социальной поддержке стало увеличение централизации регулирования и финансирования на федеральном уровне. Вместе с тем уже упомянутое новое пособие для семей с детьми в возрасте 8–16 лет, предоставляемое за счет средств региональных бюджетов, разворачивает систему в сторону смешанной модели, консолидирующей ресурсы всех источников бюджетного и внебюджетного финансирования

### **Список использованных источников**

1. Замаева З. П. Социальная защита и социальное обслуживание населения : учебник / З. П. Замаева. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 174 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495749>
2. Мидлер Е.А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е. А. Мидлер ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>
3. Волгина И. К. Социальная политика. Учебное пособие / И.К. Волгина, С. В. Кушлина. – Москва: Издательство РАГС, 2019. - 89 с.
4. Кошелев Н. С. Социальное обслуживание и права населения. Практическое пособие / Н. С. Кошелев. – Москва: Издательство Омега-Л, 2021. - 83 с.

## **СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАТУСОВ КАК СПОСОБ СТИМУЛИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Никишина Ольга Юрьевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Давыденко Светлана Юрьевна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В статье рассматривается система профессиональных статусов, как способ развития и стимулирования персонала. Также рассмотрены цели, задачи данной системы, достоинства, алгоритм и предполагаемые результаты внедрения данной системы на предприятии.

***Ключевые слова:*** система профессиональных статусов

## **THE SYSTEM OF PROFESSIONAL STATUSES AS A WAY TO STIMULATE AND DEVELOP STAFF**

**Olga Yu. Nikishina,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Svetlana Yu. Davydenko,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article considers the system of professional statuses as a way to develop and stimulate staff. The goals, objectives of this system, advantages, algorithm and expected results of the implementation of this system in the enterprise are also considered.

***Keywords:*** system of professional statuses

В современных условиях для обеспечения эффективного функционирования любой организации необходим мотивационный механизм работников. Управление человеческими ресурсами, постоянное повышение производительности труда, заинтересованности работника в конечных результатах, приобретает особую значимость и актуальность.

Для повышения мотивации персонала в организации необходимо давать работнику возможность самовыражения – например, самостоятельно ставить цели, контролировать работу, находить творческие способы решения поставленных задач.

Также целесообразно награждать отдельных людей за интересные идеи и рациональные предложения, так как часто остаётся ощущение, что индивидуальные заслуги работника остаются неучтёнными.

Таким образом, я предлагаю совершенствование системы стимулирования персонала с помощью системы профессиональных статусов.

Достоинства данной системы:

1. повышение общего уровня квалификации персонала;
2. управляемая система непрерывной подготовки квалифицированного персонала;
3. повышение производительности труда;
4. формирование у персонала мотивации, направленной на повышение квалификации;
5. развитие в коллективе программ наставничества и внутреннего тренерства.

Задача менеджмента и HR – оптимизировать длительность подготовки и обеспечить гарантированный результат при развитии проф. Компетенций персонала. Предлагаемая система обеспечит:

- систематическое развитие компетенций подчиненных;
- единая для организации управляемая система подготовки;
- длительный мотивирующий фактор к профессиональному развитию;
- движение к культуре «Знаний» - каждый работник может быть «Лучшим» и имеет свою индивидуальную оценку квалификации. Реализован принцип: «Чем больше та умеешь, тем выше твой доход».

Критерии для присвоения профессионального статуса разрабатываются для каждой профессии, каждого структурного подразделения в соответствии с типовым образцом.

Процедура предполагает подготовку нескольких моделей в виде таблиц: результатов и компетенций. Заданы 5 уровней эффективности:

- База
- Развитие
- Стандарт
- Опыт
- Эксперт

Особенности разработки критериев профессиональных статусов:

- критерии на каждый профессиональный статус содержат описание навыка (навыков) и компетенций;
- статус «Опыт» и «Эксперт» для конкретной профессии могут быть установлены только для максимального квалификационного разряда.

Надбавка за профессиональный статус является надбавкой стимулирующего характера, которая устанавливается работникам на основании профессиональных статусов, присвоенных работникам в результате оценки уровня их профессиональных компетенций (знания, умения, навыки), имеющегося опыта работы, с целью обоснованного различия в уровнях оплаты труда работников.

Данная система предусматривает следующий алгоритм:

1. Определение целей
2. Определение ключевых показателей эффективности и компетенций для каждого сотрудника.
3. Определение веса каждого показателя и компетенции.

4. Установление нескольких значений показателей и компетенций для разных уровней (профессиональный статус):

- База
- Развитие
- Стандарт
- Опыт
- Эксперт

5. Определение результативности сотрудника и размера премиальной части.

Для оценки компетенций предлагается использовать 4-ёх балльную шкалу оценок, представленную в таблице 1. Кроме того, в таблице изложены уровни выраженности компетенций.

Таблица 1 – Шкала определения итоговой оценки компетенций

Оценка по всем оцениваемым компетенциям	Процент	Расшифровка оценки
1	0%	Не соответствует ожиданиям
2	50%	Частично соответствует ожиданиям
3	100%	Соответствует ожиданиям
4	> 100%	Превосходит ожидания

Таким образом, данная система позволит оценить эффективность работы каждого сотрудника, систематизировать процесс управления за счет определения целей, ориентировать на результат, что в свою очередь приведет к повышению эффективности работы компании.

#### **Список использованной литературы**

1. Блинов А. персонала корпоративных // Маркетинг. - 2011.- № 1. - С. 88-101.
2. Богданов Ю., Зорин Ю., Шмонин Д., Ярыгин В. Мотивация персонала // менеджмента качества. – 2011.- № 11. - . 14-19.

## МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

**Никишина Ольга Юрьевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Уваркин Денис Александрович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В статье рассматриваются экономические основы местного самоуправления муниципальной собственности, как экономической категории, отводится особое место. Доходы от экономической деятельности органов местного самоуправления напрямую зависят от эффективности использования муниципального имущества. На практике муниципальное имущество, в частности, недвижимость еще не в полной мере рассматривается органами местного самоуправления как стратегический актив, которым необходимо квалифицированно управлять для увеличения доходов.

*Ключевые слова:* муниципальная собственность, управленческое решение, экономическая эффективность, инвестиционная привлекательность

## MECHANISMS OF MANAGEMENT OF MUNICIPAL PROPERTY OBJECTS

**Olga Yu. Nikishina,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy»

**Denis A. Uvarkin,**

Master 's degree student of the Moscow International Academy»

*Abstract.* The article examines the economic foundations of local self-government of municipal property, as an economic category, is given a special place. The income from the economic activities of local self-government bodies directly depends on the efficiency of the use of municipal property. In practice, municipal property, in particular, real estate, is not yet fully considered by local governments as a strategic asset that needs to be managed competently to increase income.

*Keywords:* municipal property, management decision, economic efficiency, investment attractiveness

Актуальность вопроса связана с тем, что муниципальная форма собственности выступает в качестве экономической основы местной власти. Вопросы территориального значения, которые решаются посредством распоряжения и пользования имуществом, касаются различных сфер. Это обуславливается тем,

что спектр интересов населения достаточно широк. Понятие собственности само по себе относится к экономическим категориям. Юридическое ее закрепление имеет существенное значение во взаимоотношениях между субъектами.

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научных разработок, рассматривающих различные аспекты в понимании эффективного управления муниципальной собственностью и определяющих ее проблематику.

Муниципальная недвижимость играет важную роль в регулировании социально-экономических отношений на территориях муниципальных образований, однако ее стоимость до последнего времени не рассматривалась как один из важных показателей состояния экономики муниципального образования в аспекте управления стоимостью этой недвижимости. Доказано, что в отличие от существующей практики управления муниципальной недвижимостью, которая, в основном, сводится к муниципальным функциям контроля, сохранности и сдаче в аренду, переход к стоимостно-ориентированному управлению позволит: увеличить доходную часть бюджета муниципального образования за счет повышения доходности от коммерческого использования его имущества; улучшить инвестиционный климат муниципалитета за счет инвестирования средств в объекты муниципальной недвижимости (строительство, капитальный ремонт и т.п.) с учетом наиболее эффективного их использования[2, стр.9].

Управление муниципальной собственностью заключается в использовании местными органами власти организационно-экономического механизма опосредованного воздействия, включающего изменение законодательства, налогообложения, процентных ставок, целевых нормативов, социальных стандартов, критериев и отражающих их показателей эффективности и др., на деятельность хозяйствующих субъектов в области владения, распоряжения и пользования принадлежащего им имущества. Для этого необходимо разработать и реализовать на всех уровнях власти взаимоувязанную систему правовых, административных и экономических мер, объединенных единой политикой регулирования имущественных отношений, которая должна обеспечивать стабильное, сбалансированное и эффективное развитие всех объектов собственности в пределах муниципального образования независимо от их организационно-правовой формы.

Специфика муниципальной собственности заключается в сложности ее объектов, которые, с одной стороны, имеют определенное назначение, поскольку решают сугубо локально важные вопросы: удовлетворение жилищно-коммунальных, социально-культурных и бытовых потребностей населения муниципалитета, в частности, способствовать доходам местного бюджета, укрепляя социальную инфраструктуру региона, развивая техническую инфраструктуру муниципалитета, стимулируя развитие малых и средних предприятий и т. д. Система муниципальной собственности представляет собой набор согласованных методов по управлению. Методы управления определяют способ, которым проводятся операции, влияние на недвижимость для достижения поставленных целей [1, стр.90].

В муниципалитете проживает население, общие интересы которого объединяются для решения важных для местного населения вопросов. Это местное сообщество, которое существует на территории любого муниципального образования. Понятия «местное сообщество» в российском законодательстве нет. Однако в законе говорится, что местное самоуправление в Российской Федерации – это деятельность населения по решению вопросов местного значения напрямую или через органы местного самоуправления с учетом интересов населения, его исторических и иных традиций. Главное здесь, во-первых, что это «активность населения» и, во-вторых, что эта деятельность осуществляется в интересах населения [5]. Пункт 2 статьи 131-ФЗ гласит, что местное самоуправление выступает как выражение народной власти и, таким образом, составляет основу конституционного строя Российской Федерации, то есть российское население является источником власти на всей ее территории.

Кроме того, в системе управления муниципальной собственностью требуются подробные процессы, которые можно воспроизвести и оценить на основе стандартизированных процедур. В настоящее время эти аспекты деятельности недостаточно развиты в управлении муниципальной собственностью, что не позволяет использовать все возможности для создания эффективной системы управления. Важность маркетинговых технологий определяется необходимостью четко определить состав, объем и стоимость маркетинговых мероприятий, позволяющих минимизировать ресурсные затраты и увеличить доходы бюджета от использования собственности.

В условиях рынка и сложившихся бюджетных и фискальных отношений одним из важнейших направлений деятельности органов местного самоуправления в экономическом развитии региональных единиц является повышение эффективности мер по совершенствованию собственной доходной базы.

В настоящее время в муниципалитетах существует ряд проблем, препятствующих эффективному экономическому росту.

Слабая конкурентоспособность производства, инвестиционная активность, недостаточная координация местного самоуправления и региональных, федеральных органов исполнительной власти, налоговый потенциал, ограниченные бюджетные ресурсы, большое количество внутрибюджетных трансфертов в собственные ресурсы местного бюджета, отсутствие механизма подотчетности и контроля за эффективным использованием поступивших бюджетов экономические и политические причины, препятствующие развитию местного самоуправления и реализации общих принципов организации.

Значительная часть этих проблем не может быть полностью устранена, что требует более эффективного использования имеющихся ресурсов, а также демонстрирует необходимость разработки и применения новых механизмов стимулирования экономического роста. Муниципальная собственность является важнейшим и важнейшим таким ресурсом, который служит основой муниципальных финансов, а также обеспечивает устойчивое развитие его социальной направленности.

Проблемы, связанные с функционированием рыночной экономики, упором на

максимизацию прибыли, игнорированием проблем и потребностей населения в социальном развитии, актуальны для всех типов муниципальных образований, что требует эффективного использования финансовых ресурсов.

Создание эффективной системы управления муниципальными активами невозможно без определения самого точного определения слова «управление». Управление собственностью – это особый случай управления, который следует общим административным процедурам, но имеет функции, которые определяются конкретным характером объекта управления. Недвижимость как вид собственности регулируется общими положениями об управлении имуществом.

В свою очередь, управление собственностью включает:

- разграничение федеральной и государственной, государственной и муниципальной собственности;
- определение оптимального баланса между разными видами и формами собственности
- установление системы ограничений и приоритетов развития отдельных видов и форм собственности.

В свете вышеизложенного следует отметить, что только государство и, в редких случаях, муниципалитеты имеют доступ к большей части регулирования и управления имущественными отношениями. Определяя правила взаимоотношений между собственниками, юридически устанавливает рамки для развития различных типов и холдингов, государственных предприятий и их типов, схем страхования, оценки, банкротства, регистрации прав, лицензирования, налогообложения и т. д., стимулирует или, наоборот, замедляет их развитие.

Таким образом, при определении целей и задач управления собственностью муниципалитеты должны также принимать во внимание проблемы, связанные с формированием муниципальных активов и возникшие в прошлом.

#### **Список использованных источников**

1. Ануфриева А. А., Девятова Н. С. Управление государственной собственностью региона: Оценка результатов реализации полномочия «пользования»// «ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. PUBLIC ADMINISTRATION ISSUES».- 2019.- С.85-110
2. Граненко, Е. В. О проблемах управления муниципальной собственностью // Новый юридический вестник. — 2019. — № 3 (10). — С. 9-11.
3. Нестерова А.А. Особенности управления муниципальной собственностью // Гуманитарные научные исследования. - 2018. -№ 10.- С.21-22
4. Прокопова Л. И. Повышение эффективности функционирования систем управления муниципальными образованиями [Электронный ресурс] / Л. И. Прокопова // Научное обозрение : электрон. журн. – 2020. – № 1- С.15
5. Чердакова Л.А., Зарубаева Е.Ю. Управление в сфере муниципальной собственности: теоретико-правовые аспекты//Муниципальное имущество: экономика, право, управление. – 2019. №2. С.9-12

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ, ВЕКТОРЫ

**Проценко Игорь Алексеевич,**

канд. тех. н., доцент кафедры информационных систем и технологий

**Омурзаков Нуржан Рыспекович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В статье дается понятие государственному управлению, трансформации, определяется сущность трансформации государственного управления. Исследуются формы трансформации государственного управления под влиянием информационных технологий в их взаимосвязи, определяются пути построения электронного государства. В статье задаются векторы трансформации государственного управления на основе электронных технологий.

*Ключевые слова:* государственное управление, трансформация

## TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER THE INFLUENCE OF INFORMATION TECHNOLOGIES: ESSENCE, FORMS, VECTORS

**Igor A. Protsenko,**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Information Systems and Technologies of the Moscow International Academy

**Nurzhan R. Omurzakov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article gives the concept of public administration, transformation, defines the essence of the transformation of public administration. The forms of transformation of public administration under the influence of information technologies in their interrelation are investigated, the ways of building an electronic state are determined. The article sets the vectors of transformation of public administration based on electronic technologies.

*Keywords:* public administration, transformation

Процесс перехода постиндустриального общества на новую ступень развития общественных отношений, а именно на стадию информационного общества, характеризуется не только преобразованиями в системе органов и структур государственной власти в соответствии с требованиями века информационных технологий, но и формированием новой системы ценностей и приоритетов развития общественных отношений, регулированием государственными органами системы общественных отношений со стороны информационно-

аналитических подразделений и на основании технологий электронного администрирования. Для начала исследования трансформации государственного управления необходимо дать толкование самому термину «государственное управление». Так, понятие «государственное управление понимается в широком и узком смыслах. В широком смысле, государственное управление – это деятельность законодательных, исполнительных и судебных органов власти всех уровней по руководству различными сферами общественной жизни. В более узком смысле, под государственным управлением понимают лишь исполнительно-распорядительную деятельность государства, его органов, должностных лиц. В основном, это деятельность исполнительной власти в пределах ее компетенции по регулированию и обеспечению стабильности, законности, общественного порядка, обороны, борьбы с бедностью и т.д. В этом случае происходит более четкое разделение политического и государственного управления, что свойственно демократическим режимам. Государственное управление – это целенаправленная и скоординированная деятельность в сфере общественных дел органов исполнительной власти, являющаяся частью политического процесса в обществе, связанная с разработкой и выполнением государственной политики, на которую большое влияние оказывают социальные группы и индивиды, использующие собственные методы и средства, отличающиеся от тех, которые применяются в частном секторе. Государственное управление – это осуществление государственного руководства определенными сферами жизни государства и объектами со стороны органов исполнительной власти.

Государственное управление – деятельность государственных органов исполнительно-распорядительного характера, содержанием которой является проведение в жизнь законов и подзаконных актов посредством реализации необходимых юридически властных полномочий; это вид государственной деятельности, в рамках которого практически реализуется исполнительная власть.

В данной статье государственное управление понимается в широком смысле. Государственное управление – это упорядоченная и организованная деятельность исполнительных, законодательных и судебных органов власти, в процессе которой обеспечивается стабильность и непрерывность функционирования государства. Государственное управление в настоящее время переживает новый виток своего развития, так называемую трансформацию. Это обусловлено бурным развитием информационных технологий, появлением новых электронных форм взаимодействия и повсеместным распространением информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Термин трансформация многими учеными трактуется по-разному. Согласно Александровой З.Е., трансформация – это преобразование, превращение, отображение, видоизменение, модификация, вариация, вариант, версия; превращение, ревизия, переворот, перемена, ломка, перерождение, метаморфоза, перевоплощение, перелом, перестройка, перелицовка, пересмотр, пертурбация, модифицирование, трансформирование, перемена декораций, преображение, обращение, перерастание, претворение, переход.

Таким образом, трансформация государственного управления, основанная на внедрении технологий электронного администрирования, будет способствовать повышению эффективности и оперативности государственного управления. Информационные технологии на современном этапе развития общества приобретают все большую значимость, становясь неотъемлемым фактором общественной жизни, во многом определяющим перспективы социально-политического и экономического развития российского общества.

#### **Список использованных источников**

1. Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года» / Собрание законодательства РФ. — 19.05.2008. — № 20. — ст. 2372.
2. .Авакьян С.А. Конституционное право. Энциклопедический словарь.- М. — Норма. — 2001
3. Александрова З.Е.. Словарь синонимов русского языка. Практический справочник. — М. — Русский язык. — 2011
4. Антонос Г. А. Международные изменения права киберпространства// Право и информатизация общества. — М. — 2002. – С. 174–175
5. Гришин С.Е. Независимая информационная экспертиза в электронном государстве: понятие и методика проведения: монография / под. ред. проф. С.А. Овчинникова. — Саратов: Изд-во Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2010
6. Гуреев С.А., Парамонов А.Р., Лобанов В.В. Введение в государственное управление: В 3-х томах / Под ред. В.Я. Афанасьева. -М. — 1997. — Т.1
7. Данилин А. Электронное правительство – инструмент модернизации государства // [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.e-rus.ru> (дата обращения: 15.12.2015).
8. Егорова А. Электронное правительство для электронной демократии. Поле чудес в нашей стране // Банковские технологии. — 2001. — № 3. — С. 15.

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

**Пузанкова Елена Николаевна,**

докт. пед.н., проф. профессор ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Иванов Сергей Витальевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Корпоративное обучение персонала – это не просто выездные или внутренние тренинги, заточенные на повышение квалификации работников. Это целая система, включающая в себя развитие hard и soft skills: профессиональные, коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект и т. д.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение персонала

### THE MAIN STAGES OF THE ORGANIZATION OF CORPORATE TRAINING

**Elena N. Puzankova,**

Doctor of Pedagogical Sciences, prof. Professor of the Department of the Moscow International Academy

**Sergey V. Ivanov,**

Maste's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Corporate personnel training is not just on-site or internal trainings aimed at improving the skills of employees. This is a whole system that includes the development of hard and soft skills: professional, communication skills, emotional intelligence, etc.

**Keywords:** corporate staff training

Сотрудники компании – одна из главных ценностей бизнеса. Руководство, идущее в ногу со временем, понимает, насколько важно для эффективной деятельности предприятия правильно мотивировать персонал, предоставляя ему возможность постоянно совершенствовать свои навыки. Для поддержания и повышения профессиональных компетенций сотрудников внедряются различные формы корпоративного обучения.

Содержание такой деятельности гораздо шире, чем просто регулярная актуализация знаний и умений, которыми персонал обязан владеть для выполнения служебных обязанностей. Корпоративное обучение включает развитие у сотрудников таких важных для успешной работы компании качеств, как лидерство, коммуникативность, эмоциональный интеллект, способность работать в тесном контакте с коллегами. В результате повышается не только профессиональная ценность отдельного члена команды, но и, в конечном итоге, растет капитализация компании.

Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) осуществляется по двум направлениям: профессиональная подготовка и

переподготовка; обучение в области обеспечения качества продукции.

Корпоративное обучение благотворно сказывается на психологическом климате внутри коллектива. В процессе совместного получения знаний и оттачивания навыков люди сближаются, узнают даже тех коллег, с которыми не пересекаются в обычных условиях. Более того, они начинают больше ценить руководство компании, которое прилагает усилия к профессиональному и личностному росту своих работников, выделяя на это время и деньги.

Профессиональная подготовка и переподготовка направлены на повышение уровня и обновление профессиональных знаний, умений и навыков персонала организации, а также на обеспечение соответствия квалификации каждого работника уровню сложности выполняемой им работы. При этом решаются следующие задачи:

- восполнение знаний специалистов с высшим и средним специальным образованием в соответствии с достижениями научно-технического прогресса;
- подготовка (переподготовка) кадров для новых направлений деятельности, по которым в учебных заведениях еще не выпускают специалистов;
- постоянное обновление и пополнение знаний специалистов после окончания учебных заведений.

Корпоративное обучение персонала в зависимости от опыта работы обучающихся в организации можно разделить на два направления: обучение для новичков и обучение для сотрудников со стажем работы в организации.

Первичное обучение сотрудников, принятых на работу – обучение новичков с целью ознакомления с особенностями работы именно в данной организации. Это изучение специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии. Первичное обучение персонала особенно актуально для компаний, производящих уникальную продукцию или оказывающих специфические услуги, т.к. подобрать специалистов, обладающих соответствующим узким профилем очень сложно.

Обучение сотрудников с опытом – это обучение, как правило, ориентированное на ознакомление с новыми, более современными подходами и методами работы.

Корпоративное обучение персонала в зависимости от назначения, можно разделить на подготовку, переподготовку, повышение квалификации и обучение работников вторым (смежным) профессиям. Более подробно они представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Направления корпоративного обучения

Направление обучения	Характеристика
Подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленное на выполнение определенной работы или группы работ. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для выполнения конкретной деятельности.

Переподготовка кадров	Обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией, выполнением качественно иной профессиональной деятельности или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.
Повышение квалификации	Это образовательный процесс после получения работниками основного образования, направленный на последовательное поддержание и систематическое обновление знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.
Обучение работников вторым (смежным) профессиям	Это подготовка работников, уже имеющих профессию, в целях расширения профессионального мастерства для работы в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

В зависимости от целей и задач корпоративного обучения существуют следующие направления:

- обучение для ликвидации разрыва между текущими знаниями, умениями, навыками сотрудников и квалификационными требованиями, предъявляемыми к должности;
- систематическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания и повышения квалификации на уровне, достаточном для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- обучение для работы по новым направлениям развития организации;
- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Для того чтобы система корпоративного обучения приносила результативные показатели в организации, необходима, в первую очередь, заинтересовать в развитии самих обучающихся. Для этого в организации должна быть хорошо продумана, создана и отлажена система мотивации, позволяющая постоянно поддерживать в сотруднике интерес и желание к обучению и развитию.

При этом, обязательно после прохождения курса обучения создать все условия для применения полученных знаний, умений, навыков и по достоинству оценить все старания сотрудника (поощрить материально, повысить в должности и т. д.).

Очень важно, чтобы в организации велось обучение для всех категорий сотрудников по специально разработанным программам.

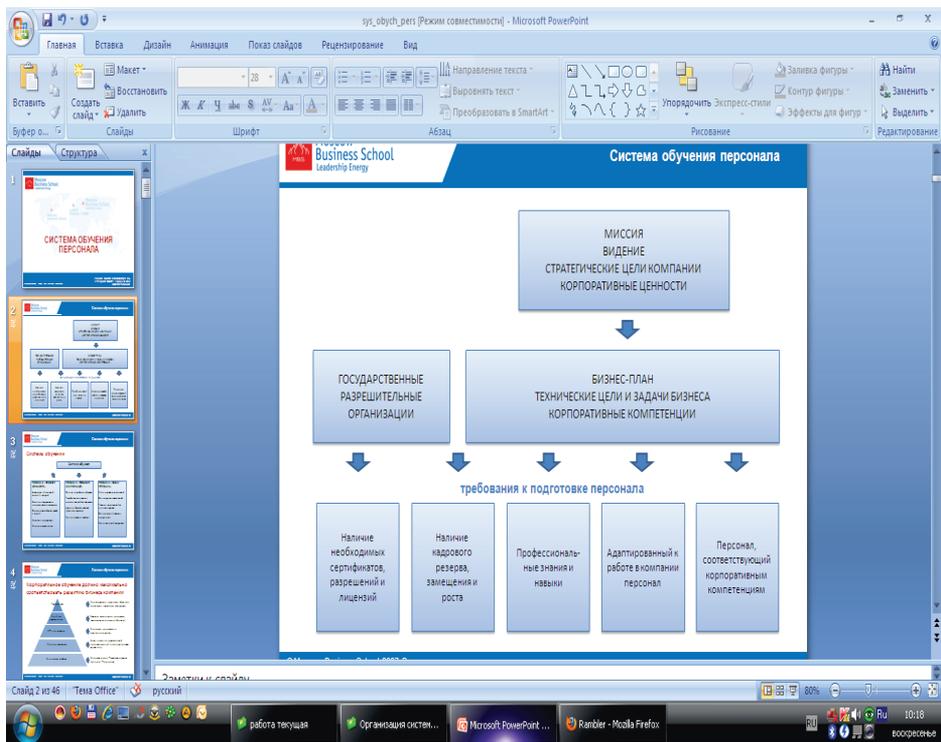


Рисунок 2 - Формирование системы обучения персонала

Корпоративное обучение осуществляется в основном с помощью программ внутрифирменной системы обучения, поэтому целесообразно, активно развивать институт собственных, «внутренних» преподавателей, инструкторов и тренеров, являющихся основными и успешными специалистами данной организации. Собственные преподаватели не только помогут сотрудникам освоить необходимые компетенции, но и подскажут как их более эффективно применить на практике.

Современные компании имеют огромное количество способов обучения и развития сотрудников всех уровней и накоплен огромный опыт их применения. Сегодня корпоративное обучение становится особо востребованным, т.к. оно функционально и направлено на поддержание и повышение результативности организаций.

В процессе обучения персонала можно выделить 7 ключевых направлений, основанных на подходе к обучению персонала как к технологии:

1. Формулирование целей обучения.
2. Выявление потребностей в обучении.
3. Формирование содержания, методов и форм обучения, а также необходимых ресурсов.



Рисунок 3 - Структура системы обучения персонала

4. Подготовка или выбор преподавателей (тренеров, методистов наставников и т.п.).

5. Подготовка инструкций и положений, которые регулируют процесс обучения сотрудников или повышения квалификации различных его категорий, назначение ответственных лиц, создание учебных групп.

6. Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

7. Оценка эффективности обучения.

При определении формы, методов и содержания корпоративного обучения необходимо, в первую очередь, основываться на организационной потребности в приобретении персоналом определенных знаний и навыков, получении необходимой для эффективной профессиональной деятельности информации, что, в конечном итоге, будет способствовать успешному достижению организационных целей.

Чем больше и богаче компания, тем шире ее возможности по выстраиванию эффективной системы корпоративного обучения. Крупные корпорации создают собственные образовательные структуры, разрабатывают программы для внутреннего использования с максимальным учетом специфики своего бизнеса.

В результате персонал получает именно те знания и навыки, которые помогут успешно справляться со стоящими перед ним задачами. Компании, ограниченные в расходах, вынуждены привлекать к организации образовательного процесса бизнес-школы, тренинговые центры и курсы повышения квалификации.

Профессиональное и личностное развитие сотрудников, как правило, входит в полномочия HR-отдела. Крупные корпорации и холдинги имеют возможность создать специализированный департамент или корпоративный университет. Компании среднего масштаба приглашают для проведения тренингов и семинаров специалистов или организуют поездки сотрудников на выездные обучающие мероприятия.

Деятельность по повышению квалификации и личностному росту персонала должна носить системный характер и быть частью долгосрочной стратегии развития бизнеса.

Личные наработки отдельных сотрудников могут стать общим достоянием, если зафиксировать их и организовать внедрение в деятельность всей компании. Ценность таких технологий заключается в том, что они родились внутри бизнес-процесса и полностью учитывают специфику конкретного предприятия.

### Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].

2. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

3. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

4. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

5. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

6. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

## МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТИТУТ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Рагозина Светлана Алексеевна,**

ст. преп. социально-гуманитарных и естественных дисциплин

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Афанасьев Владимир Николаевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Статья посвящена проблемам соотношения понятий местного самоуправления, публичного управления, публичной власти. Кроме того, в ней дается анализ понятия местного самоуправления, раскрывается его смысл и содержание. Местное самоуправление обладает своими особенностями, отличающими ее от других видов публичной власти. Конституция законодательно закрепляет самостоятельность местного самоуправления от государственной власти, но это не означает ее полное отделение от нее. Таким образом, местное самоуправление обладает своими особенностями, отличающими ее от других разновидностей публичной власти.

*Ключевые слова:* местное самоуправление, публичное управление, публичная власть

## LOCAL SELF-GOVERNMENT AS AN INSTITUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Svetlana A. Ragozina,**

Senior lecturer of the social, humanitarian and natural sciences of the

MoscowInternational Academy

**Vladimir N. Afanasyev,**

Master's degree student of the MoscowInternational Academy

*Abstract.* The article is devoted to the problems of the correlation of the concepts of local self-government, public administration, public authority. In addition, it analyzes the concept of local self-government, reveals its meaning and content. Local self-government has its own characteristics that distinguish it from other types of public authority. The Constitution legislatively establishes the independence of local self-government from state power, but this does not mean its complete separation from it. Thus, local self-government has its own characteristics that distinguish it from other types of public authority.

*Keywords:* local self-government, public administration, public authority

В соответствии с ч. 2 ст. 3 Конституции РФ «народ осуществляет свою власть непосредственно, а также через органы государственной власти и органы местного самоуправления». Согласно ст. 12 Конституции РФ: «в Российской Федерации

признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти».

Понятие «местное самоуправление» закреплено в ст. 1 Федерального закона от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Так, установлено, что МСУ составляет одну из основ конституционного строя РФ, признается, гарантируется и осуществляется на всей территории нашей страны. МСУ в РФ - это форма осуществления народом своей власти. Она позволяет обеспечивать в пределах, установленных Конституцией РФ и законодательными актами, «самостоятельное и под свою ответственность решение населением вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций» - как непосредственно, так и через органы МСУ.

В соответствии с введенными поправками к Конституции РФ ч. 3 ст. 132 органы МСУ и органы государственной власти «входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории».

Таким образом, МСУ представляет собой самостоятельный уровень публичного управления и не относится к государственному управлению. Конституционный принцип самостоятельности МСУ чрезвычайно важен и незыблем, несмотря на то, что на местном уровне реализуются не только локальные задачи, так называемые вопросы местного значения, но в определенных случаях могут решаться и государственные задачи. Хотя право органов МСУ на самостоятельное и под свою ответственность решение вопросов местного значения было изначально закреплено в Законе №131-ФЗ, но реальных ресурсных возможностей для этого у большинства муниципалитетов в течение длительного времени не было.

Термин «публичная власть» ранее не представлял интерес для изучения. Отдельные упоминания этого понятия можно встретить на примере изучения власти в первобытном обществе во время зарождения государственной власти, так как считалось, что публичная первобытная власть постепенно переродилась в государственную власть. В последние десятилетия ситуация изменилась, современные исследователи стали чаще обращаться к термину власть, а также к ее видоизменению – публичной власти. После принятия Конституции России термин «публичная власть» стал использоваться в качестве общего понятия применительно к государственной власти РФ, государственной власти субъектов РФ и местное самоуправление. Конституция проводит разграничение предметов ведения между уровнями государственной власти.

Можно охарактеризовать публичную власть такими признаками: она реализует интересы всего общества; характеризуется территориальным принципом организации; обезличена; разрешена и регламентируется законом; отличается комплексностью и универсальностью; институционализована; имеет монополию на правотворческую деятельность; исполняет роль арбитра; отвечает преобладающим в обществе ценностям.

Таким образом, следуя вышесказанному, можно дать следующее определение: публичная власть - это институционализируемая легальная социальная власть, реализующая общественные интересы территориально-организованного коллектива, объединяющего данное сообщество как целостную систему в соответствии с существующими в обществе ценностями.

Нынешнем этапе, когда существует тенденция перехода на административную модель взаимоотношений между органами МСУ и государственной власти, возможно, следует ожидать реального улучшения финансового состояния муниципалитетов. Поправки в Конституцию РФ, которые ввели новое понятие «публичная власть», предполагают определенное объединение воедино федеральной, региональной и местной (муниципальной) власти. В этой связи под публичной властью можно будет понимать, как любое из перечисленных понятий, так и все уровни власти вместе. С учетом сказанного можно констатировать, что публичная власть в Российской Федерации как федеративном государстве реализуется на двух уровнях государственного управления - федеральном и региональном (уровне субъектов РФ) - и на муниципальном уровне (МСУ).

Основополагающими элементами местного самоуправления являются его самобытность и самостоятельность в решении вопросов местного значения, под которыми понимается финансово-экономическая и организационная обособленность муниципальных образований, закрепление в законодательстве предметов ведения и полномочий местного самоуправления.

Муниципальное образование – это жилые земли, в пределах которых в первую очередь решаются потребности местного характера. То есть земли, на которых власть характеризуется местным самоуправлением. К субъектам РФ относятся:

1. Республика.
2. Край.
3. Область.
4. Город федерального значения.
5. Автономная область.
6. Автономный округ.

В то время как к местному самоуправлению относят города, поселения либо группу поселений, находящихся в черте соседних земель. Отличие субъектов РФ от муниципальных образований заключается в распространении на них федеральной власти.

Муниципальные образования регулируются народной властью и решают вопросы, касающиеся в основном местного типа. Власть в таких образованиях представлена либо проживающим на территории населением, либо выбранными ими органами управления.

Таким образом, муниципальное образование – это одно, но чаще группа населённых пунктов, связанных единой территорией, в которых власть регулируется органами местного управления. А проще говоря, это земли, на которых власть сосредоточена в руках простых людей либо органов, избранных народом.

Можно выделить пять видов муниципальных образований:

1. Сельское – одно, но зачастую несколько сёл, посёлков городского типа, станиц и т. п. расположенных на общей территории. Власть является непосредственно народом либо выбранным органом управления. Относится к части муниципального района.

2. Городское – это город либо посёлок городского типа с органами местной власти. Относится к составу муниципального района.

3. Муниципальные районы – группа поселений, связанных общей территорией. В таких районах власть ориентирована на решение местных вопросов отношения между посёлками и городами. В свою очередь, власть подчиняется законам федерального округа и субъектам Российской Федерации.

4. Округ городской – группа городов, которые не относятся к муниципалитетным объединениям. При этом власть также регулируется народом, организуются органы местного самоуправления, а сама территория подчиняется федеральному округу либо центральному федеральному городу. Может регулироваться законами субъектов РФ.

5. Внутригородская территория федерального значения – часть территории города федерального значения (Москва, СПб) в которых власть регулируется и сосредоточена в органах местного самоуправления. К примеру, округа Москвы (Центральный, Троицкий).

Позже было добавлено ещё два вида муниципальных образований: городской округ с внутригородским делением и внутригородской район. Первый представлен городскими округами с образованием районов в черте города с образованием органов местного самоуправления. А внутригородские районы, в свою очередь, являются образованиями в границах города власть в которой регулируется органами самоуправления и непосредственно избирателями и народом.

Таким образом, к муниципальным образованиям относят города, сёла, посёлки и районы в черте города, которые связаны общей территорией и власть в них осуществляется народом либо органами самоуправления.

Муниципальные образования в России

По данным, собранным с 2002 года по 2021, общее количество таких образований снизилось с 24 151 единицы на 2002 год до 20 846 единиц на 2021 год. Такая динамика обусловлена общим укрупнением муниципальных образований.

Выполняется это для нескольких целей:

1. Уменьшения общего уровня коррупции.
2. Облегчения регулирования органов самоуправления.
3. Общей оптимизации количества муниципальных образований.

Данная практика пришла с Запада, где таким образом качественно повышают общий уровень благосостояния народа, а также эффективно уменьшают уровень коррупции. Уменьшение количества муниципальных образований, позволяет более эффективно расходовать государственный бюджет, выделяя деньги на самые необходимые цели для каждой единицы муниципального образования.

В итоге государство получает более детальный отчёт о затраченных средствах, и снижает риск проявления коррупции путём уменьшения общего количества органов власти.

Так, на 2021 год на территории РФ насчитывают всего 20 846 единиц муниципальных образований. Из них:

1. 16 821 сельских образований.
2. 1400 городских образований.
3. 31 муниципальных районов.
4. 632 городских округа, из них 3 с внутригородским делением.
5. 286 внутригородских муниципальных образований.
6. 19 внутригородских районов.

Процесс расширения муниципальных образований ещё продолжается. Это прогнозирует рост благосостояния каждого отдельного образования и снижение уровня коррупции как в отдельном образовании, так и по всей территории РФ. Муниципальные образования в городе Москве Москва как федеральный город делится на множество мелких муниципальных объединений, называемых округами.

Каждый округ включает в себя несколько районов. Всего насчитывается 12 округов.

Из двенадцати округов наиболее обширный по площади – Троицкий. Его площадь составляет 1084 квадратных километра. Это более 40% всей площади города Москва. Так самым маленьким округом является Зеленоградский. Он занимает всего чуть более 37 км<sup>2</sup>. Это менее 2% общей площади города. Интересным является тот факт, что центральный округ находится на втором месте после зеленоградского по самой малой площади. Она составляет всего 66.18 км<sup>2</sup>. Это около 2.62% общей площади города. Далее по возрастанию следуют: Северо-западный 93.28 км<sup>2</sup>, Северо-восточный 101.88 км<sup>2</sup>, Юго-западный 111.36 км<sup>2</sup>, Северный 113.73 км<sup>2</sup>, Юго-восточный 117.56 км<sup>2</sup>, Южный 131.77 км<sup>2</sup>, Западный 153.03 км<sup>2</sup>, Восточный 154.84 км<sup>2</sup> и Новомосковский 361.36 км<sup>2</sup>.

При этом лидирующим округом по численности населения является Южный. Его население составляет около 1 800 000 человек. А Троицкий округ, являясь самым крупным по территории имеет наиболее низкий показатель населения – всего 130 812 человек. По плотности населения на один километр квадратный лидирующее место занимает Северо-восточный округ. В нём проживает 14 800 человек на один км<sup>2</sup>.

Центральный округ занимает всего пятое место в этом рейтинге. Его численность населения на км<sup>2</sup> составляет 11 845 человек. Не удивительно, что замыкает этот список Троицкий округ. При такой огромной площади и наименьшей численности населения, его показатель плотности составляет всего 120 человек на км<sup>2</sup>.

Органы местного самоуправления имеют четкую структуру и строгое распределение обязанностей между подразделениями. В разных субъектах РФ названия отдельных подразделений может отличаться, но суть будет подобна схеме, так как она определена Конституцией РФ и федеральными законами.

На практике структура МСУ формируется согласно следующим этапам: созывается представительный орган; определяется, кто будет главой; формируется администрация с ее исполнительно-распорядительными функциями; создается

контрольный комитет или иная структура. Представительный орган выполняет свои функции, если избрано как минимум 2/3 депутатов.

Создается рабочий коллектив по уставу муниципального образования. Их полномочия касаются определенных сфер жизни: культуры, спорта, молодежи, строительства, ЖКХ, образования, пр. Полномочия органов местного самоуправления не выходят за рамки закона.

Полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения:

1) принятие устава муниципального образования и внесение в него изменений и дополнений, издание муниципальных правовых актов;

2) установление официальных символов муниципального образования;

3) создание муниципальных предприятий и учреждений, осуществление финансового обеспечения деятельности муниципальных казенных учреждений и финансового обеспечения выполнения муниципального задания бюджетными и автономными муниципальными учреждениями, а также осуществление закупок товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд;

4) установление тарифов на услуги, предоставляемые муниципальными предприятиями и учреждениями, и работы, выполняемые муниципальными предприятиями и учреждениями, если иное не предусмотрено федеральными законами;

5) организационное и материально-техническое обеспечение подготовки и проведения муниципальных выборов, местного референдума, голосования по отзыву депутата, члена выборного органа местного самоуправления, выборного должностного лица местного самоуправления, голосования по вопросам изменения границ муниципального образования, преобразования муниципального образования;

6) организация сбора статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального образования, и предоставление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

7) учреждение печатного средства массовой информации для опубликования муниципальных правовых актов, обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения, доведения до сведения жителей муниципального образования официальной информации о социально-экономическом и культурном развитии муниципального образования, о развитии его общественной инфраструктуры и иной официальной информации;

8) осуществление международных и внешнеэкономических связей в соответствии с федеральными законами.

Государство и местное самоуправление в своей сущности тесно взаимосвязаны, государственные начала имеют место быть и в местном самоуправлении, так как местное самоуправление само по себе обладает всеми признаками государственности. Местному самоуправлению наряду с признаками публичной власти присущи элементы гражданского общества. Единство двух начал позволяет достичь следующие задачи:

- 1) не допускается раздвоение власти, которое приводит к политической нестабильности и ослаблению государства и его институтов, к децентрализации территорий;
- 2) предоставляет возможность для большинства людей в управлении делами общества и государства, что обогащает уровень правовой культуры граждан и побуждает в них чувство уважения к законам, инициативности;
- 3) устраняется разрыв между обществом и государством;
- 4) осуществляется главная и основная задача — поддержание и упрочение общества и государства при существовании демократических институтов;
- 5) государство в значительной степени выходит в курс дел на местном уровне и принимает решения, которые в большей степени отвечают интересам и требованиям людей;
- 6) пробуждается общий интерес для граждан и государственных органов в создании необходимых условий для жизни каждого человека и общества;
- 7) управление обществом при помощи координированных действий перестраивается в единый созидательный процесс.

Местное самоуправление максимально приближено к населению, является первичной ячейкой организации публичной власти, поэтому свои и недостатки в работе органов местного самоуправления негативно отражаются на всем обществе, а следовательно на всем государстве в целом.

При этом местное самоуправление характеризуется большей доступностью и меньшей степенью отчуждения от населения, поэтому и является составной частью гражданского общества. Исходя из сказанного можно рассматривать местное самоуправление в 2 аспектах. С одной стороны местное самоуправление является определенным уровнем публичной власти, с другой – самоорганизацией граждан, осуществляющая свою власть самостоятельно и под свою ответственность для решения вопросов местного значения. Местное самоуправление как один из видов публичной власти осуществляется как непосредственно населением, проживающего в пределах муниципального образования, так и через создаваемые ими органы местного самоуправления.

#### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. - М.: Юркнига, 2017. - 490 с.
4. Кутафин, О.А., Фадеев, В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. - М.: Проспект, 2020. – 355 с.
5. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С

Прудникова, А.М. Никитина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 320 с.

6. Ноздрачева, А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. - М.: Юрайт, 2020. - 314 с.

7. Булатов А. С. Экономика. Учебник. - М.: Бек, 2018. - 270 с.

8. Цибулькинова, В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибулькинова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460> (дата обращения: 20.09.2022). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

9. Электронная библиотека Московской Международной Академии - [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).

## НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОХРАНЫ ТРУДА

**Самарова Зоя Станиславовна,**

канд. биол. н., доцент кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Попов Павел Павлович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда. На работника в производственной среде воздействует большое количество внешних факторов, которые по своему происхождению могут быть разделены на две группы.

*Ключевые слова:* система охраны труда

## REGULATORY AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF THE ORGANIZATION'S LABOR PROTECTION SYSTEM

**Zoya S. Samarova,**

Candidate of biology, associate Professor of the Department of social, humanitarian  
and natural Sciences of the Moscow International Academy

**Pavel P. Popov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Working conditions are a set of environmental factors that affect a person's performance and health during work. An employee in a production environment is affected by a large number of external factors, which by their origin can be divided into two groups.

*Keywords:* labor protection system

Факторы, формирующие условия труда, можно разделить на следующие группы:

1. Санитарно-гигиенические.
2. Психофизиологические.
3. Эстетические.
4. Социально-психологические.
5. Организационно-экономические.

Перечисленные группы факторов условий труда составляют основу производственной обстановки.

1. Санитарно-гигиенические условия формируются под влиянием на человека окружающей среды (вредные химические вещества, запыленность воздуха, вибрация, освещение, уровень шума, инфразвук, ультразвук, электромагнитное

поле, лазерное, ионизирующее, ультрафиолетовое излучение, микроклимат, микроорганизмы, биологические факторы). Приведение этих факторов в соответствие с современными нормами, нормативами и стандартами является предпосылкой нормальной работоспособности человека. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда способствуют сохранению здоровья человека и поддержанию устойчивого уровня его работоспособности.

2. Психофизиологические условия - величина физической, динамической и статической нагрузок, рабочая поза, темп работы, напряженность внимания, напряженность анализаторных функций, монотонность, нервно-эмоциональное напряжение, эстетический (уборка туалетов, работа с гноем, экскрементами и т.д.) и физический дискомфорт (использование индивидуальных средств защиты, сменность).

Ограничение и регламентация физических усилий, оптимальное сочетание физической и умственной работы оказывают значительное влияние на снижение утомляемости рабочих.

3. Эстетические условия (цветовое оформление интерьеров помещений и рабочих мест, озеленение производственных и бытовых помещений, прилегающих территорий, обеспечение спецодеждой).

Все эти факторы оказывают воздействие на работающего через создание эмоционального производственного фона. Приятно, легче и продуктивнее работает на рабочем месте, оснащенном современным оборудованием, в конструкции которого учтены эргономические требования, когда соблюден эстетически выразительный внешний вид оборудования, механизмов, инструмента, помещений, рабочей одежды.

4. Социально-психологические факторы, характеризуют взаимоотношения в трудовом коллективе и создают у работников соответствующий психологический настрой. На человека постоянно воздействуют как факторы внешней среды, так и раздражители, создаваемые самим человеком. Это находит отражение в трех функциях центральной нервной системы: рефлекторной; координационной; интегральной.

Физические и психологические функции необходимо учитывать при осуществлении технических, организационных, социальных и других мероприятий по совершенствованию организации труда. Кроме того, необходимо учитывать и эмоции человека, которые вызываются не только собственно трудовой деятельностью, но также производственными и личными взаимоотношениями, эстетическим оформлением окружающей среды.

Одним из путей обеспечения оптимального нервно-умственного напряжения служит научно обоснованное определение норм труда. Нормы должны устанавливаться с учетом объема информации, которую человек может достаточно быстро воспринять, переработать и на этой основе своевременно принять правильное решение.

5. Организационно-экономические. Изменение ритма трудовой деятельности приводит к напряжению нервной системы и потере ранее усвоенного ритма, что требует разработки нового стереотипа и к увеличению времени выполнения

трудовых операций. Аритмичность – резкая смена малых физических и нервно-умственных усилий и низкого темпа работы быстрым темпом и форсированными усилиями, очень негативно сказывается на здоровье и работоспособности работников. Для организации ритмичного труда в течение смены необходимо соблюдение часового графика, когда дневные нагрузки распределяются с учетом физиологических закономерностей развития человека. Нагрузка первых и последних часов должна быть ниже на 10-15%, чем в середине рабочего дня. Чередование разных видов нагрузки – это один из способов снизить нервно-умственное напряжение. Рекомендуется чередовать: работы разного уровня сложности и интенсивности, физическую работу с нервно-умственной. Огромное значение для уменьшения нервно-психической нагрузки играет поддержание благоприятного психологического климата среди всех членов коллектива. В связи с тем, что производственные условия труда анализируются с позиции их влияния на организм работника, то оценка их реального состояния должна базироваться на учете последствий этого влияния. При проведении анализа важно учитывать все факторы условий труда. Конкретные условия труда приводят к трем основным определениям функциональных состояний организма: нормальное, пограничное, патологическое.

Основные требования к работодателям и работникам в сфере охраны труда перечислены в ст. 212 ТК РФ.

Обязанности работодателя:

- обеспечение безопасности работников во время исполнения ими своих обязанностей;
- использование средств защиты здоровья и жизни сотрудников (СИЗ). Средства защиты должны быть сертифицированы по установленному законом порядку. Выдача и обновление СИЗ происходит за счет работодателя;
- разработка инструкций по охране труда и других документов, описывающих особенности организации безопасного труда для различных профессий;
- организация обучения сотрудников правилам безопасного выполнения своих трудовых функций и проверка этих знаний;
- информирование работников о рисках, возникающих в результате отклонения от правил техники безопасности;
- предотвращение несчастных случаев и профзаболеваний путем принятия необходимых для этого мер.

Обязанности работника в сфере охраны труда:

- четкое следование технике безопасности и соблюдение правил защиты труда в соответствии со спецификой деятельности;
- участие в обучающих мероприятиях по охране труда, прохождение проверки знаний в данной сфере;
- своевременное оповещение руководителя о возникновении нештатных ситуаций, в том числе аварий, поломок оборудования, несчастных случаев;
- прохождение медицинских осмотров, если осмотры являются обязательными для работников в соответствии с законодательством.

Аттестационная оценка рабочего места обязательна для каждой организации, имеющей наемных сотрудников в России.

Специальная оценка условий труда определяет, насколько комфортно человеку работать в своем кабинете, цехе, уличной территории. СОУТ 2019 призвана обеспечить безопасность людей во время трудового процесса.

Специальная оценка условий труда (СОУТ) – комплекс мер, направленных на анализ условий труда в конкретной организации и выявление нарушений действующих норм законодательства. СОУТ проводят аккредитованные Рострудом организации, список которых представлен на официальном сайте Роструда. Штраф за отсутствие спецоценки условий труда – это одна из серьезных санкций, которая грозит работодателю за пренебрежение обязательными постановлениями.

Кроме того, обязательно оценивать рабочие места нужно:

- тем, у кого со времени предыдущей проверки прошло больше 5 лет;
- организациям, у которых невыполненная спецоценка условий труда была обнаружена во время комплексной проверки вышестоящими органами;
- предприятиям, нуждающимся во внеплановой СОУТ по причине изменения старых или возникновения дополнительных мест работы, модернизации оснащения, смены адреса.

Внеочередная процедура проводится только когда случаются чрезвычайные ситуации: трагический инцидент на производстве или болезнь сотрудника из-за плохой трудовой охраны.

Оценивать рабочие места, кроме религиозных организаций, не нужно еще и бизнесменам, которые работают без помещения. Как правило, это люди, имеющие удаленных сотрудников: например, надомников. Не нуждаются в том, чтобы их инспектировали, и помощники по хозяйству, нанятые частными лицами.

Специальная оценка условий труда не требуется:

- если работодатель – предприниматель поменял фамилию;
- при реорганизации компании без изменений условий работы;
- когда происходит переименование должности сотрудника, а обязанности остаются прежними.

С учетом последних изменений, малым предприятиям придется теперь проверять трудовые условия наравне с крупными заводами и сетевыми холдингами. Раньше компании, не имеющие вредного производства, имели право провести инспекцию в несколько этапов, принимая места работы частями. Сейчас аттестовывают всю компанию сразу.

Оценка рабочего места проводится для каждого места работы персонала. Отступить от этого правила позволит наличие совпадающих по всем параметрам объектов контроля. Такие зоны должны находиться в одном или очень похожем помещении, иметь аналогичные показатели по освещенности и отопляемости. В этом случае оценивается пятая часть рабочих мест (от двух).

В последнее время спецоценка условий труда изменилась и проводится по методике, утвержденной законодательством РФ. Чтобы начать СОУТ, руководитель предприятия заключает договор с компетентным подрядчиком. Спецоценка условий труда может проводиться только компанией с аккредитацией, занесенной

в реестр субъектов, уполномоченных заниматься такой деятельностью. Всех представителей инспектирующей фирмы сертифицирует роструд. Наличие лаборатории для осуществления измерений или договора с субподрядчиком, имеющим ее, обязательно.

Аттестационная процедура проводится по единой схеме:

- организация формирует внутри своего коллектива комиссию с нечетным количеством представителей (не менее трех) во главе с руководителем компании или назначенным им лицом;
- составляется перечень рабочих мест, нуждающихся в аттестации;
- назначаются даты, когда придет оценщик для осмотра трудовой зоны;
- проверяющий получает и изучает документы компании;
- далее следуют непосредственно замеры влияющих на самочувствие показателей;
- когда все исследования проведены, комиссия создает отчет о завершении специальной оценки условий труда;
- декларация об итогах проверки направляется в контролирующее учреждение и размещается на веб-ресурсах организации.

Если фиксируется наличие ухудшающих здоровье обстоятельств, комиссионный совет утверждает соответствующий акт и рабочему месту присваивается класс опасности. Должный уровень инспекции ведет к тому, что проведение СОУТ способствует улучшению условий труда. В случаях, когда полностью обезопасить производство нельзя, сотрудникам выплачивается регулярная компенсация за ущерб, наносимый здоровью во время работы.

Стандартная оценка рабочих мест предполагает подготовку официальных бумаг. Проверяющие запрашивают Устав, Свидетельства ИНН и ОГРН, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников, сведения о транспорте компании. Во время проведения специальной оценки условий труда составляется приказ о ее проведении и график осмотра помещений. Работодателям, чьи сотрудники подвергаются опасности или вдыхают вредные испарения, придется платить в ПФ РФ более высокие отчисления. Также руководитель учреждения обязан найти способы улучшить условия труда персонала и устранить недостатки.

Система охраны труда в каждой организации должна отвечать государственным нормативным требованиям охраны труда и требованиям, установленным правилами и инструкциями по охране труда (ст. 209 ТК РФ). Основными составляющими системы охраны труда являются следующие мероприятия:

- создание службы охраны труда;
- проведение аттестации рабочих мест;
- создание комитета (комиссии) по охране труда;
- проведение инструктажа с сотрудниками организации;
- разработка и утверждение положения и инструкций по охране труда в организации.

В соответствии с ТК РФ и другими нормативными актами на работодателя возлагается обязанность и ответственность по обеспечению безопасных условий и охраны труда.

В соответствии со ст. 209 ТК РФ охрана труда - это система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

В процессе формирования системы охраны труда в организации должна быть разработана и утверждена документация по вопросам охраны труда. В случае ее отсутствия работодатель может быть оштрафован.

Приведем основной перечень документов, которые могут быть нужны в той или иной организации, кстати, документы по охране труда можно создать в 1С:ЗУП.

- локальные нормативные акты по общим вопросам охраны труда (инструкции по охране труда для работников, технике безопасности отдельных производственных участков (цехов, подразделений, отделов и др.), положение о порядке выдачи работникам средств коллективной и индивидуальной защиты и др.);

- положение о службе охраны труда (разрабатывается на основании Рекомендаций по организации работы службы охраны труда в организации);

- приказ о создании службы охраны труда или введении в штатное расписание должности инженера по охране труда;

- приказ о возложении на конкретных работников обязанностей по проведению вводного и первичного инструктажа;

- должностные инструкции сотрудников службы охраны труда (разрабатываются в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих);

- личные карточки сертифицированных средств индивидуальной защиты;

- журнал регистрации инструкций по охране труда для работников;

- журнал учета выдачи инструкций по охране труда работникам;

- журнал регистрации несчастных случаев на производстве;

- приказ об утверждении перечня профессий и должностей работников, освобожденных от прохождения первичного инструктажа (работники, не связанные с эксплуатацией, обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием электрифицированного или иного инструмента, с хранением и применением сырья и материалов, могут не проходить первичный инструктаж на рабочем месте);

- журналы регистрации проведения инструктажа работников по охране труда (вводного, первичного, повторного, при необходимости внепланового, целевого);

- программы проведения вводного и первичного инструктажа работников по охране труда;

- инструкция по проведению вводного инструктажа работников по охране труда (разрабатывается на основании утвержденной руководителем организации программы проведения вводного инструктажа, утверждается руководителем);

- график периодических медицинских осмотров (в отношении работников,

- для которых такие осмотры являются обязательными);
- приказ о проведении аттестации рабочих мест;
  - график по аттестации рабочих мест;
  - итоговый протокол об аттестации рабочих мест.

Ответственность за формирование системы охраны труда и ее функционирование несет работодатель, т.е. руководитель организации или индивидуальный предприниматель.

Сотрудники СОТ (инженер по охране труда) несут ответственность только в рамках выполнения своих должностных обязанностей, которые устанавливаются должностными инструкциями и положением о службе охраны труда. За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей работодатель может применить к нему дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение (ст. 192 ТК РФ).

На основании ст. 5.27 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях за нарушение законодательства о труде и об охране труда на виновное должностное лицо (руководителя организации) может быть наложен штраф.

За нарушение правил охраны труда предусмотрена и уголовная ответственность. Так, согласно ст. 143 УК РФ нарушение требований охраны труда, совершенное лицом, на которое возложены обязанности по их соблюдению, если это повлекло по неосторожности причинение тяжкого вреда здоровью человека, - наказывается штрафом в размере до четырехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо исправительными работами на срок до двух лет, либо принудительными работами на срок до одного года, либо лишением свободы на тот же срок с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до одного года или без такового.

Деяние, повлекшее по неосторожности смерть человека, - наказывается принудительными работами на срок до четырех лет либо лишением свободы на тот же срок с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового.

Деяние, повлекшее по неосторожности смерть двух или более лиц, - наказывается принудительными работами на срок до пяти лет либо лишением свободы на тот же срок с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового.

Под требованиями охраны труда понимаются государственные нормативные требования охраны труда, содержащиеся в федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации, законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации.

#### **Список использованных источников**

1. Архипова Н.И., Кульба В.В. Исследование систем управления. М.: ПРИОР, 2019. 230 с.

2. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Наука, 2021. – 250 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239 с.
4. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 292 с.
5. Брэддик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2020. - 344 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. - 380с.
8. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2019. – 381 с.

## ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Сподах Григорий Григорьевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аксентова Лариса Игоревна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Стратегическое планирование – это некий процесс выбора целей и путей их достижения, обеспечивает основу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не используя преимущества стратегического планирования, организация в целом и отдельные ее члены будут лишены четкого способа оценки и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование

## THE PROCESS OF FORMING AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

**Gregory G. Spodakh,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Larisa I. Aksenova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Strategic planning is a process of choosing goals and ways to achieve them, provides the basis for all management decisions, the functioning of the organization, motivation and control. Without taking advantage of strategic planning, the organization as a whole and its individual members will be deprived of a clear way of evaluating and directing the work of the enterprise. The strategic planning process provides a framework for managing the members of the organization

*Keywords:* strategic planning

Формирование финансовой стратегии фирмы невозможно, если отсутствует общая стратегия развития компании. В самом начале становления компании мало кто задумывается над тактикой ее развития и SWOT-анализом. Мало того, все эти термины сами по себе способны отпугнуть от работы над стратегией компании. Но разработка стратегии и определение тактики – это ключевые моменты для непрерывного и устойчивого развития компании. К сожалению, среднестатистический владелец компании не знаком с понятиями стратегического менеджмента. Интересный факт: любая деятельность, связанная со стратегией, кажется несвоевременной. Мол, если у компании все хорошо, то зачем тратить

силы и время на непонятную стратегию. С другой стороны, при проблемах, в кризисное время, тоже не до стратегии – надо быстрее что-то делать, а не «планы планировать» .

Вместе с тем, вопрос разработки финансовой стратегии остается значимым и без стратегии сегодня не обойтись. Рассмотрим некоторые ключевые понятия.

Миссия – это смысл существования организации, ценность, которую компания дает миру в долгосрочной перспективе и которую готов приобретать потребитель.

Ценности – ряд систематизированных эмоциональных явлений, принципов и норм, соответствующих организационной модели и культуре компании, которые позволяют проявляться в мышлении и поведении сотрудников таким образом, что позволяет реализовать стратегическое видение компании.

Видение (цель, описанная с подробностями) – целевая картина деятельности предприятия; перспективный взгляд на направления развития организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

Стратегические цели – измеримые результаты, которых ожидается достичь для того, чтобы реализовать стратегическое видение.

Функциональные стратегии – декомпозиция стратегии роста и стратегии конкуренции на функции компании и сфокусированные задачи развития функциональных сфер. Функциональные стратегии должны наследовать принципы основной стратегии, они пишутся после написания основной.

При разработке финансовой стратегии для начала нужно осознать, что написание стратегии – это задача лидера компании. Это его видение целей компании ляжет в основу стратегии и тактики. Помните, что у лидера компании есть два главных качества, которые дают ему неоспоримые преимущества перед другими. Первое: он знает, куда он идет. И второе: он способен убедить других идти за собой.

Чтобы облегчить процесс написания стратегии, нужно ответить на вопрос: «Куда мы хотим прийти?» или точнее «С какой целью создана компания?». Это и будет цель компании. С понятием «цель» связан термин «vision». И если цель – это краткое объяснение конечной точки на маршруте развития компании, то vision подразумевает под собой эмоциональную расшифровку цели. Немаловажный нюанс: цель компании не должна быть только финансовой.

После того, как представлена цель компании, нужно ответить на вопрос «Какой путь мы выбираем, чтобы достичь цели?». Вот это и будет стратегия. Специалистам, которые работают в компании, необходимо простыми и понятными словами объяснить, что они делают и, собственно, для чего они это делают.

После ответа на вопрос о стратегии компании, стоит ответить на вопрос о том, как же этого достичь. Поэтому переходим к следующему пункту, а именно – тактике.

Стратегия без тактики – это просто красивая картинка. Типичная и грубая ошибка – это отсутствие тактики. Стратегия должна быть привязана к жизни, к сотрудникам и не быть оторванной от реальности. Если сотрудники не понимают, как их задачи связаны со стратегией, - то есть не знают тактики - это сведет на нет всю стратегическую работу.

Тактика не должна и не может описывать, что делать, по одному сценарию, ведь всегда есть разные варианты. Стратегия и тактика – это некая карта, по которой мы двигаемся к своей цели. При движении к цели мы видим развилки на карте, которые показывают, как можно изменить свое перемещение. Выбор в каждый конкретный момент в рамках уже выбранной стратегии – это некие ценности и установки внутри компании, которые разделяют все сотрудники. Ценности помогают выбирать направление движения. Ценности компании всегда в приоритете.

После того, как мы определились с ключевыми понятиями стратегии и тактики, обратимся к общим понятиям, которые помогут выработать основные принципы работы над стратегией.

Поговорим вначале о цели. Она должна быть четко сформулирована, обозначена и измеряема. Пример ошибочной цели «Мы хотим сделать всех людей счастливыми». Она никогда не будет достигнута, а также измерена.

Следующий принцип: не бояться нового и не ждать результатов сразу.

Пример из жизни компании Alawar Entertainment. Было принято решение делать игры под Android. Первая игра увидела свет ровно через год после принятого решения. Поэтому в стратегию обязательно надо закладывать время на принятие решения и непосредственно время для достижения цели.

Никогда не стоит абсолютизировать мнение эксперта. История полна примеров того, как опытные эксперты ошибаются.

Еще один ключевой принцип – не бояться ошибаться. Часто тот, кто создает стратегию, делает ошибки в трактовке рынка или неправильном понимании ситуации в настоящий момент. В этом нет ничего страшного или уникального. История знает огромное количество примеров ошибок при написании стратегии компании. Можно вспомнить Билла Гейтса: он в 1981 году считал, что пользователю ПК всегда будет достаточно объема оперативной памяти в 640 килобайт. Поэтому, слушая экспертов, не стоит доверять им на все 100% и не бойтесь ошибаться снова и снова. Стратегия может быть собрана из полностью ошибочных суждений, и в этом нет ничего страшного или непоправимого.

Учиться новому – это еще один аспект стратегии стратегий. Любая стратегия подразумевает, что вы приходите на некую точку и начинаете там делать что-то новое. А новое всегда подразумевает обучение. Одна из вещей которой стоит и нужно учиться – это стратегическое обучение. Далее рассмотрим основные подходы в разработке стратегического плана развития организации.

Рассмотрим основные аспекты разработки стратегического плана развития организации. Прежде чем преступить к разработке стратегии организации, следует выяснить, что представляет собой финансовый план. Планирование – это собранная воедино информация о возможных способах получения прибыли и повышения результативности деятельности, распределения бюджета, а также источников дополнительного финансирования. В плане прописываются реальные, а не желаемые возможности предприятия. Также здесь должны отражаться текущие расходы, например, ежемесячная арендная плата, выплаты по зарплатам, погашение кредита, рекламные расходы.

Составление финансового плана предприятия основывается на следующих ключевых разделах:

- прогнозирование объемов сбыта;
- бюджетирование;
- график расчетной прибыльности;
- вступительный баланс.

Исходя из срока, на который составляется документ, можно выделить 3 вида планов: краткосрочные (12 месяцев), среднесрочные (до 36 месяцев), долгосрочные (свыше 36 месяцев).

Показатели финансового плана предприятия, как правило, включаются в бизнес-план. Финансовое планирование нужно для учредителей, кредиторов или инвесторов для того, чтобы выявить перспективы развития предприятия.

Рассмотрим методические подходы в разработке финансовой стратегии организации.

#### Бюджет предприятия

Составление финансового плана предприятия должно начинаться с бюджетирования. Этот раздел включает в себя анализ показателей по предполагаемым доходам и расходам компании.

В этом разделе необходимо обозначить, какие расходы смогут окупиться в первые месяцы работы, а какие будут окупаться в долгосрочном периоде. Также должны быть учтены кредитные и прочие издержки.

Разработка бюджета может включать в себя следующие подпункты:

- способы получения прибыли (например, оказание той или иной услуги, которая пользуется спросом у целевой аудитории);
- таблица расходов;
- возможные способы получения дополнительного финансирования (кредитование, инвестирование);
- определение нормативно правовой формы и системы налогообложения.

С помощью данного раздела предприниматель может определить эффективность бизнес-модели.

#### Прогнозы объемов продаж

Данный раздел содержит информацию о возможных объемах продаж при соблюдении определенных условий. Здесь необходимо отразить план проведения таких мероприятий, как маркетинговая кампания, реклама, способы сбыта, а также требуемый бюджет. Прогноз помогает правильно распределить ресурсы и выявить возможное движение денежных потоков.

В большинстве случаев прогноз объема продаж составляется на 3 года. На первый год работы предприятия прогнозирование может составляться по месяцам.

Прогноз объемов продаж составляется на основе следующих данных:

- маркетинговый анализ рынка;
- способы увеличения продаж (реклама, взаимодействие с потенциальным потребителем);
- анализ торгового предложения;
- учет экономических аспектов в виде инфляции, безработицы и других показателей.

### График расчетной прибыльности

График расчетной прибыльности составляется после того, как будут определены прогнозы объемов продаж и распределен бюджет предприятия.

Расчетная прибыль – это показатель общей выручки организации с учетом вычетов ежемесячных выплат по заработным платам, кредитным обязательствам и других краткосрочных расходов. Разработка графика расчетной прибыльности делается для того, чтобы наглядно было видно, когда предприятие начнет окупать вложенные средства и приносить чистую прибыль. Кроме того, составление графика поможет определить политику ценообразования. Научиться прогнозировать собственную прибыль очень важно. Во-первых, это будет определенной целью в течение какого-либо времени. Во-вторых, с планом легче ставить задачи для менеджеров по продажам. И главное – зная, сколько мы получим денег, мы можем планировать свои расходы. Любому индивидуальному предпринимателю, как руководителю своего дела, своего коллектива, очень интересно «предсказывать» будущую прибыль, причем ничего мистического в этом процессе нет, только четкие и регламентированные способы и методы.

Занимаясь планированием, предприниматель обеспечивает себе постоянную и стабильную прибыль. Схема продаж довольно проста, она накладывается на обычную психологию менеджеров по продажам. Специалист намечает некое количество сделок, на которые «бросает» все свои силы. Если не осуществлять контроль за этим процессом и не стимулировать продажи без перерывов на отдых (в разумных пределах), то поступления денег от покупателей будут идти не регулярно. А это значит, что будет потеряна часть прибыли.

Чтобы понять, какие из запланированных сделок принесут прибыль, а какие скорее всего закончатся ничем, надо поделить их на три вида. В первую категорию войдут легкие сделки, которые завершатся почти на 100% положительно. Второй вид – те, которые принесут доход с вероятностью 60-70%. Над этими сделками надо упорно работать, составлять планы встреч, разрабатывать дополнительные бонусы для клиентов. И третья категория сделок – совершенно невозможные, обреченные на провал. В этом случае используются все имеющиеся знакомства и связи, если сделка удалась, это считается всеобщей победой фирмы.

Третий вид, как правило, приносит очень крупные суммы, они относятся по правилу Парето к тем самым 80-ти процентам, которые составляют финансовую основу компании. Но вероятность их довольно мала, поэтому к ним готовятся только самые лучшие менеджеры. В итоге такого планирования мы получим сумму, которая поступит на счет с большой долей вероятности.

Движение финансового планирования состоит из нескольких стадий. На первой стадии рассматриваются финансовые данные за прошлые года. На второй – формирование генеральных прогнозируемых актов, операционных денежных планов и схем. Последней стадией финансового планирования является практическая деятельность, а именно: выполнение заданий и контролирование за их осуществлением.

Вступительный баланс. Финансовое планирование нового предприятия должно задержать раздел «Вступительный баланс». Данный пункт делится на 2

подпункта: актив; пассив. В активе должны отражаться имущественные ресурсы, а также права, которыми наделено предприятие. В пассиве отражаются источники возникновения имущества и прав.

Прежде чем составлять вступительный баланс для финансового плана, необходимо провести инвентаризацию имеющихся материальных активов организации.

После того, как предприятие начнет работу вступительный баланс заменяется годовым бухгалтерским балансом. Это раздел является не только частью финансового плана, но и отчетным документом, который сдается в ФНС. Форму бухгалтерского баланса можно взять в программе 1С-бухгалтерия.

Сегодня для разработки финансового плана могут привлекаться специалисты с аутсорсинга, либо эта задача может выполняться топ-менеджментом организации. Мнения специалистов по данному вопросу расходятся. Однако многие исследователи утверждают, что больший эффект будет иметь планирование, составленное сотрудниками предприятия. Например, многие компании для производства товара используют секретные схемы, которые не могут быть доверены сотрудникам на аутсорсинге. В таком случае разработка документа доверяется тем сотрудникам, которые владеют информацией стратегического характера.

Привлечение специалистов с аутсорсинга удобно для тех компаний, которые используют стандартные схемы производства или предоставления товаров и услуг, а основной упор при разработке планирования делается на грамотно составленную бизнес-модель.

Каждое дело любой сложности имеет на своем пути множество неприятностей. Тоже касается и реализации любого финансового плана. Важно рассчитать все возможные риски и хорошо продумать эффективные способы их предотвращения или решения. Именно здесь должны быть приведены стратегии по разрешению всех предполагаемых трудностей. Это станет отличным стимулом для инвесторов и удобным инструментом для руководителя, так как у него уже будут готовые наработки по решению многих неприятностей.

### **Список использованных источников**

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>
5. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
6. Ковалев, В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2018. – 424 с.
7. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.
8. Сейфуллаева, М.Э. Международный менеджмент: Учебное пособие / М.Э. Сейфуллаева. - М.: КноРус, 2019. - 288 с.
9. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

## НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Сподах Григорий Григорьевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Анастасия Р. Верещагина,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Финансовая стратегия – один из главных инструментов управления работой предприятия. Финансовая стратегия предполагает, что предприятию необходимо разрабатывать стратегические, тактические и оперативные планы, так как система рыночных отношений неразрывно взаимосвязана с финансовыми показателями. Финансовая стратегия является неотъемлемой частью стратегии развития предприятия, а значит, она согласовывается с ее целями и задачами.

Разработка финансовой стратегии предприятия предопределена определенными условиями. Главным условием финансовой стратегии является скорость трансформации макрофакторов экономической среды.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, предприятие

## THE NEED TO DEVELOP AND IMPLEMENT A FINANCIAL STRATEGY FOR THE COMPANY

**Gregory G. Spodakh,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Anastasia R. Vereshchagina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Financial strategy is one of the main tools for managing the work of an enterprise. The financial strategy assumes that the company needs to develop strategic, tactical and operational plans, since the system of market relations is inextricably linked with financial indicators. The financial strategy is an integral part of the company's development strategy, which means that it is consistent with its goals and objectives.

The development of the company's financial strategy is predetermined by certain conditions. The main condition of the financial strategy is the speed of transformation of macro factors of the economic environment.

**Keywords:** financial strategy, enterprise

Процедура разработки и реализации финансовой стратегии осуществляется поэтапно. Она включает в себя пять стадий:

- оценка финансовой ситуации;
- построение основных прогнозов;

- создание текущих финансовых планов и формулирование общей финансовой стратегии;
- выполнение оперативного финансового планирования;
- контроль за выполнением разработанных финансовых планов.

Этапы разработки и реализации финансовой стратегии составляют единую технологию данного процесса, в основе которой лежит методология и методика разработки финансового плана.

Методология предполагает теоретические основы управления финансами компании, а методика определяет способы увеличения накоплений денежных средств и минимизации затрат.

Методика финансового планирования – это комплекс вариантов определения каждого показателя, который включается в финансовый план предприятия.

Первый этап разработки финансовой стратегии подразумевает проведение анализа финансовых показателей деятельности компании за прошлый период. Эта оценка осуществляется на основе бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении средств. Результаты изучения документов используются при составлении прогноза.

На втором этапе на основе оценки финансового состояния компании составляются основные прогнозы, которые относятся к будущему финансовому планированию. Это прогноз движения денежных средств, прогноз бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах.

Результаты прогнозирования закладываются в основу разработки общей финансовой стратегии компании и составление текущих финансовых планов. Стратегия формируется по основным направлениям деятельности предприятия.

Четвертый этап – это осуществление оперативного финансового планирования. Оно заключается в создании и выполнении плана и отчета о движении денежных средств организации.

На последнем этапе проводятся контрольные мероприятия за текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельностью организации, которые и определяют конечные финансовые результаты.

Анализ эффективности финансово-экономической деятельности предприятия проводится в несколько этапов.

Шаг №1. Определить цели и объекты анализа финансово-экономической деятельности предприятия. Это очень важный этап анализа деятельности предприятия. Не разобравшись с ним, переходить к следующим шагам нельзя. Должно возникнуть понимание, что анализировать, для чего и как этим пользоваться. Если, например, цели предприятия связаны с долей рынка, то нужно не только анализировать свои объемы, но и мониторить чужие.

Шаг №2. Выбрать необходимые виды анализа деятельности предприятия. В профессиональной литературе можно найти много классификаций видов анализа финансовых результатов деятельности предприятия по различным признакам. Остановимся на анализе по временному признаку, который полезен для всех предприятий.

1. Анализ текущей ситуации. Важно зафиксировать ситуацию «здесь и

сейчас». Это точка отсчета. Она важна не только для того, чтобы оценить затем достижения/провалы, но и может повлиять вообще на стратегические моменты, если ожидания и реальность окажутся далеки друг от друга.

2. Перспективный анализ деятельности предприятия. Это анализ бюджета, планов предприятия – как при краткосрочном планировании, так и при долгосрочном. Технически этот процесс в принципе несложный, тяжело как раз найти тот самый путь, но это уже вопрос не к анализу, а к предпринимательскому чутью и управленческому таланту. Пренебрегать перспективным анализом не стоит - всегда проще скорректировать свои действия, помоделировать ситуацию, чем пытаться перестроиться на другую деятельность. Техника такая: проанализировать бюджет (вычислить заданные показатели); сопоставить прогнозные результаты с целями предприятия; при необходимости внести корректировки в бюджет. Здесь есть подводные камни: при корректировке бюджета не нужно стремиться к бесконечности - если результат недостижим, то можно сто раз корректировать бюджет, но не получить того, что хотели; ни в коем случае нельзя написать на бумаге недостижимый результат и надеяться на «авось».

3. Анализ исполнения бюджета. Многие ошибочно полагают, что анализ исполнения бюджета покажет, что произошло по факту. Это можно понять и без анализа. Анализ должен ответить на вопрос «почему». Нужно установить правильные причинно-следственные связи, которые далеко не всегда лежат на поверхности. В анализе исполнения бюджета скорость важна, так как он используется для мотивации и планирования последующих периодов деятельности. Важны любые существенные отклонения, не только отрицательные, но и положительные.

Шаг № 3. Составить перечень показателей.

Примерный список классических инструментов анализа деятельности предприятия:

- показатели рентабельности;
- показатели оборачиваемости;
- показатели ликвидности;
- горизонтальный и вертикальный анализ;
- маржинальный анализ;
- показатели эффективности;
- ключевые показатели достижения целей;
- метод подстановок;
- гибкий бюджет;
- факторный анализ исполнения бюджета;
- тематический анализ.

Шаг № 4. Создать регламент анализа деятельности предприятия.

Регламент содержит сроки, список участников анализа деятельности предприятия, порядок предоставления информации пользователям. Этот документ должен быть очень простым и понятным, может включать в себя следующие пункты:

- цели/предмет анализа;

- наименование отчета, адресат, срок представления отчета;
- исполнитель;
- источник информации;
- примечания по методологии.

Порядок проведения анализа деятельности предприятия можно организовать, как стабильно работающую систему, но сущность анализа нельзя фиксировать. Он должен быть ситуационным, гибким и мобильным. Большой ошибкой будет рассчитывать одни и те же показатели в отрыве от стратегии и ситуации.

В ходе разработки финансовой стратегии проводится оценка движения денежных потоков организации.

К задачам анализа денежных потоков организации можно отнести следующие:

- оценка оптимальности объемов денежных потоков организации;
- оценка денежных потоков по видам хозяйственной деятельности;
- оценка состава, структуры, динамики и направлений движения денежных средств;
- выявление и изменение влияния различных факторов на формирование денежных потоков;
- выявление и оценка резервов улучшения, разработка предложений по реализации резервов, для повышения эффективности использования денежных средств.

Анализ отчета о движении денежных средств может существенно углубить и скорректировать выводы относительно ликвидности и платежеспособности организации, ее финансового потенциала, полученные предварительно на основе статичных показателей в ходе финансового анализа.

В подтверждение выше сказанного, далее будет приведена методика анализа отчета о движении денежных средств с точки зрения оценки платежеспособности предприятия.

Для этого мы используем следующие показатели платежеспособности:

- коэффициент платежеспособности ( $K_{пл}$ );
- коэффициент соотношения притока и оттока по текущей деятельности ( $K_{п/о}$ );
- достаточность денежного потока по текущей деятельности для погашения обязательств ( $D_{cf}$ );
- коэффициент обслуживания долга ( $K_{од}$ ).

В практике анализа широко известен показатель платежеспособности предприятия, который определяется как отношение притоков денежных средств к оттокам за отдельный промежуток времени. Его значение должно быть не менее единицы, что означает достаточное количество денежных средств для обеспечения требуемых выплат. Таким образом, выявлено, что значение данного показателя непосредственно зависит от рационального использования денежных средств от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Коэффициент соотношения притока и оттока по текущей деятельности является дополнением к коэффициенту платежеспособности. Он определяется как отношение притока средств от текущей деятельности к величине оттока средств по аналогичному виду деятельности. Его нормативное значение должно

быть больше 1. Это объясняется приоритетным значением основного вида деятельности, а также возможностью компенсации оттоков по другим видам деятельности.

Далее определяется достаточность денежного потока по текущей деятельности для погашения обязательств, этот показатель рассчитывается как отношение чистого денежного потока по текущей деятельности к оттоку денежных средств по финансовой деятельности.

Высокое значение коэффициента (больше 1) указывает на возможность предприятия с помощью собственных средств погасить свои обязательства. Показатель достаточности чистого денежного потока является важным коэффициентом, обуславливающим достаточность формируемого предприятием чистого денежного потока, с учетом финансовых потребностей.

Также особое значение имеет коэффициент обслуживания долга, который определяется как отношение величины заемного капитала к сумме операционного денежного потока. Он характеризует возможность организации погасить обязательства за счет денежных средств от текущей деятельности.

Операционные денежные потоки отражают на текущий момент времени уровень дохода, из которого может быть погашена задолженность. Коэффициент обслуживания долга определяет количество периодов, необходимых для выплаты долга.

Отчет о движении денежных средств содержит информацию, которая может быть проанализирована за некоторый период времени, чтобы получить более полное представление о прошлой деятельности компании и ее перспективы на будущее.

Эта информация также может быть эффективно использована для сравнения производительности и перспектив различных компаний в отрасли, а также для сравнения компаний различных отраслей. Есть несколько коэффициентов на основе денежного потока от операционной деятельности, которые могут оказаться полезными в этом анализе. Эти показатели обычно разделяют на показатели эффективности использования денежных потоков (рентабельности) и показатели покрытия денежных потоков (платежеспособности).

Эффективность работы предприятия полностью зависит от организации системы управления денежными потоками. Данная система создается для обеспечения выполнения краткосрочных и стратегических планов предприятия, сохранения платежеспособности и финансовой устойчивости, более рационального использования его активов и источников финансирования, а также минимизации затрат на финансирование хозяйственной деятельности.

Финансовое планирование требуется, для того чтобы покрыть необходимыми средствами активность фирмы для:

- отбора версий результативного капиталовложения;
- проявления на предприятии ресурсов прироста прибыли из-за расчетливого употребления материальных фондов.

Оно помогает осуществлять контроль финансового положения, состоятельности и устойчивости организации. В финансовой среде есть

множество способов финансового планирования, хотя есть и универсальные правила, методики, принципы, которые устойчивы независимо от того, каким самым образом формируется финансовый план.

Процедура разработки финансовой стратегии предполагает составление бюджета, который может включать в себя следующие подпункты:

- способы получения прибыли (например, оказание той или иной услуги, которая пользуется спросом у целевой аудитории);
- таблица расходов;
- возможные способы получения дополнительного финансирования (кредитование, инвестирование);
- определение нормативно правовой формы и системы налогообложения.

Прогнозы объемов продаж.

Данный раздел содержит информацию о возможных объемах продаж при соблюдении определенных условий. Здесь необходимо отразить план проведения таких мероприятий, как маркетинговая кампания, реклама, способы сбыта, а также требуемый бюджет. Прогноз помогает правильно распределить ресурсы и выявить возможное движение денежных потоков. В большинстве случаев прогноз объема продаж составляется на 3 года. На первый год работы предприятия прогнозирование может составляться по месяцам.

График расчетной прибыльности.

График расчетной прибыльности составляется после того, как будут определены прогнозы объемов продаж и распределен бюджет предприятия. Расчетная прибыль – это показатель общей выручки организации с учетом вычетов ежемесячных выплат по заработным платам, кредитным обязательствам и других краткосрочных расходов. Разработка графика расчетной прибыльности делается для того, чтобы наглядно было видно, когда предприятие начнет окупать вложенные средства и приносить чистую прибыль. Кроме того, составление графика поможет определить политику ценообразования.

Вступительный баланс.

Данный пункт делится на 2 подпункта: актив; пассив. В активе должны отражаться имущественные ресурсы, а также права, которыми наделено предприятие. В пассиве отражаются источники возникновения имущества и прав.

Прежде чем составлять вступительный баланс для финансового плана, необходимо провести инвентаризацию имеющихся материальных активов организации.

### **Список использованных источников**

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2021].
2. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об

обществах с ограниченной ответственностью» - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2021].

3. Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур/ Учебное пособие / И. Т Абдукаримов, М. В Беспалов; под общей редакцией П. А Сидорова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019. - 215 с. - (Высшее образование: Магистр).

4. Бердникова, Л. Ф., Портнова, Е. С. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л.Ф. Бердникова, Е.С. Портнова // Молодой ученый. - 2021. - №17. - 372-374 с.

5. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 412 с.

6. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.

7. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: ООО «Новое знание», 2018. – 687 с.

8. Московский областной фонд развития малого и среднего предпринимательства - <http://www.fpmo.ru>

## РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

**Столяров Николай Николаевич,**

канд. филос. н., профессор кафедры социально-гуманитарных и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Беляев Сергей Владимирович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В статье анализируется экологическая политика Российской Федерации в условиях современного развития государства. Рассмотрена структура современной экологической политики

*Ключевые слова:* региональная экологическая политика

## REGIONAL ENVIRONMENTAL POLICY

**Nikolay N. Stolyarov,**

Candidate of Philos. n., Professor of the Department of Social, Humanitarian and Natural Sciences of the Moscow International Academy

**Sergey V. Belyaev,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article analyzes the environmental policy of the Russian Federation in the conditions of modern development of the state. The structure of modern environmental policy is considered

*Keywords:* regional environmental policy

В Российской Федерации экологическая политика реализуется на федеральном, региональном и местном уровнях управления.

На региональном уровне деятельность, связанную с экологической политикой, осуществляют федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области охраны окружающей среды в пределах своих полномочий.

Понятие региональная экологическая политика (РЭП) объединяет три важнейших начала, определяющих экологическую основу развития региона. Широкое использование и размытость содержательного наполнения термина объясняется тем, что в него вкладывают самые разные смыслы, касающиеся политики, региональной специфики и экологии. При этом, в зависимости от направленности задач, внимание концентрируется лишь на одной составляющей, чаще всего области эколого-политических исследований

Собственно региональная экологическая политика должна быть направлена на улучшение экологических условий жизни людей и сохранение природных ландшафтов. Необходимо отметить, что в современных условиях повысилась роль территориальных органов власти, которые вырабатывают и реализуют

собственную экологическую политику. При этом учитываются индивидуальные природные, экономические, социальные особенности каждого региона и муниципального образования.

В то же время экологическая ситуация во многих регионах остается напряженной и сохраняет тенденцию перехода к кризисному состоянию. Например, в благополучной Пермской области на всей территории наблюдается превышение уровня предельно допустимой концентрации вредных для человека и природы веществ в почве, водном и воздушном бассейнах. Нависла угроза сохранения генофонда даже на охраняемых территориях, производства экологически чистой сельскохозяйственной продукции. Антропогенный пресс достиг пределов самовосстановления биоты, а в отдельных районах уже ведет к необратимым последствиям. Деградирующая среда жизнедеятельности людей оказывает прямое воздействие на демографические и валеологические процессы. В последние годы заметно возросло количество заболеваний, ухудшилось состояние здоровья подрастающего поколения, сократилась продолжительность жизни, снизилась рождаемость.

Структура современной экологической политики отражена на рис1. Она включает три блока.

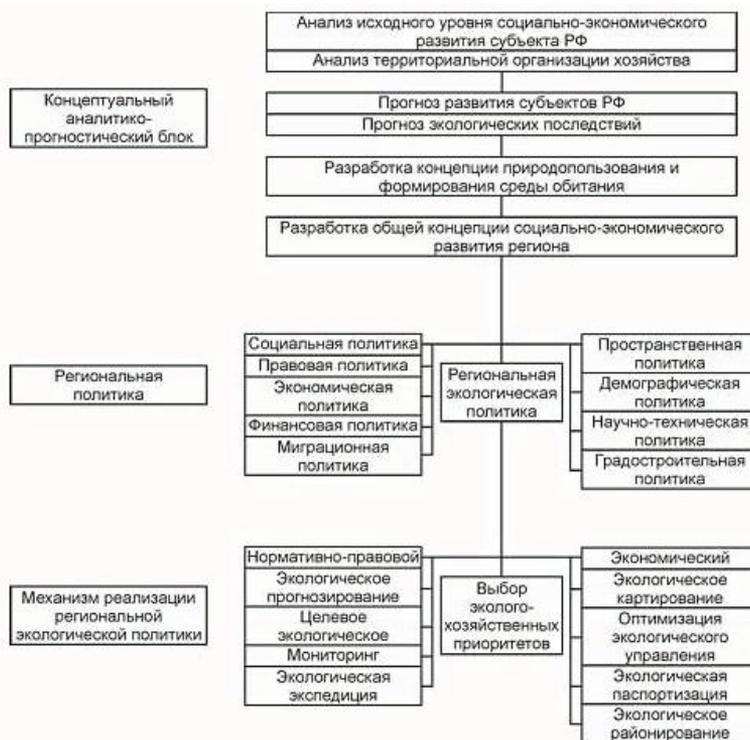


Рисунок 1 - Блок-схема разработки и реализации региональной экологической политики

Первый блок – концептуальный аналитико-прогностический, второй – непосредственно региональной экологической политики, третий – механизмы реализации политических решений. В совокупности он охватывает все сферы региональной экологической политики, реализуемой вместе со смежными видами региональной политики.

**Стратегической целью** региональной экологической политики является создание условий для формирования благоприятной среды жизнедеятельности людей и совершенствования процессов природопользования.

Исходя из целевой установки вытекают следующие **задачи региональной экологической политики**:

- всю деятельность по рациональному природопользованию и охране окружающей среды подчинить социально-экологическим приоритетам, способствующим сбалансированному развитию региональных систем «природа-хозяйство-население»;
- снизить ресурсо-, водо-, энергоёмкость предприятий за счёт их технологического перевооружения и территориальной организации экономики на основе конструкции энергопроизводственных циклов;
- сформировать целостную региональную экологическую инфраструктуру;
- реформировать региональную экономику, развитие и размещение производительных сил осуществлять с учётом экологического фактора, социальной ориентации и сохранения природной среды;
- снизить степень загрязнения водного и воздушного бассейнов, почвы за счёт технического перевооружения промышленных предприятий, жёсткого контроля за работой транспорта, соблюдения агрохимической технологии в сельскохозяйственном производстве;
- построить систему утилизационных предприятий, перерабатывающих промышленные и бытовые отходы;
- во всей экологической деятельности учитывать бассейновую организацию экосистем, рекультивационную деятельность по восстановлению нарушенных ландшафтов, сохранение природного наследия (заповедников, заказников и др.);
- разработать блок взаимосвязанных экологических программ, начиная с программы охраны окружающей среды, в которой отразить специфику мероприятий по безопасности жизнедеятельности людей на разных территориальных уровнях (регион, город, село);
- разработать программы рационализации природопользования, в основу которых должен быть положен критерий сохранения целостности биосферных систем и благоприятной среды жизнедеятельности людей;
- организовать геоинформационное обеспечение единой региональной системы экологического мониторинга;
- повысить экологическую образованность и культуру управленческого аппарата и населения всех регионов.

При разработке и реализации концептуальных основ экологической политики, экологических программ и мероприятий желательно придерживаться следующих **принципов**:

1. Приоритетность экологических мероприятий по территориям регионов в зависимости от остроты экологических проблем.
2. Сохранение целостности природных ландшафтов и биогеоценозов.
3. При разработке природоохранных мероприятий учитывать континуально-дискретные свойства географической оболочки и природной среды регионов.
4. Системность и комплексность формирования среды жизни людей.
5. Реальность и достижимость поставленных целей и задач.
6. Реальность функционирования геоэкосистем на разных территориальных уровнях.
7. Оптимальность сочетания социальной, экологической и экономической эффективности хозяйственной деятельности населения, согласованность действий всех природопользователей на компромиссной основе.
8. Профилактика негативных природных и техногенных явлений и их воздействия на здоровье и благополучие населения.
9. Постоянный мониторинг за природными и хозяйственными процессами.

Опираясь на систему принципов, региональные органы управления могут обосновать приоритетные направления экологической политики. При этом необходимо согласовать её стратегию и тактику с долгосрочными целями и задачами всех видов региональной политики. Особое внимание следует обратить на перспективные направления развития региональной экономики, демографии и экистики. При разработке конкретных предложений желательно учитывать достижения научно-технического прогресса и баланс будущего регионального бюджета.

Региональная экологическая политика может стать действенной только в том случае, когда она будет конкретно адресной и территориально ориентированной.

#### **Список использованных источников**

1. Байнова М.С. Система государственного и муниципального управления : учебник : [16+] / М.С. Байнова, Н.В. Медведева, Ю.С. Рязанцева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 362 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572459> (дата обращения: 13.10.2022)

2. Казанцева Л.А. Экологическое право: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования : [16+] / Л. А. Казанцева, О. Р. Саркисов, Е. Л. Любарский. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 485 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480127> (дата обращения: 16.09.2022).

3. Козырев М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 327 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=492977> (дата обращения: 17.06.2022)

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**Тагирова Марина Андреевна,**

доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Захарцева Ирина Витальевна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В настоящее время стратегическое планирование в муниципальных образованиях опирается на долгосрочное планирование, но уже используя при этом основные принципы стратегического управления. Повышение качества жизни населения является основной целью стратегии. При этом стратегическое планирование — это деятельность органов местного самоуправления по разработке стратегии

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, муниципальные образования

## FEATURES OF THE FORMATION OF THE STRATEGY OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE MUNICIPALITY

**Marina A. Tagirova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Irina V. Zakhartseva,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Currently, strategic planning in municipalities is based on long-term planning, but already using the basic principles of strategic management. Improving the quality of life of the population is the main goal of the strategy. At the same time, strategic planning is the activity of local self-government bodies to develop a strategy

*Keywords:* strategic planning, municipalities

В настоящее время стратегическое планирование в муниципальных образованиях опирается на долгосрочное планирование, но уже используя при этом основные принципы стратегического управления. Повышение качества жизни населения является основной целью стратегии. При этом стратегическое планирование — это деятельность органов местного самоуправления по разработке стратегии, которая несет в себе основные пути для решения следующих стратегических задач:

- согласование интересов различных субъектов, расположенных на территории муниципального образования, создание максимально благоприятных условий для их жизнедеятельности и динамичного развития;

- координация деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства и объединение их общими интересами в целях наиболее полного удовлетворения общественных интересов и потребностей;

- установление партнерских отношений между органами местного самоуправления и населением, органами государственной власти, местного самоуправления и частным капиталом;

- привлечение представителей малого и среднего бизнеса к процессу планирования и управлению муниципальным образованием, финансированию социально-экономических программ;

- поддержание оптимального уровня реализации стратегических целей и задач муниципального образования;

- обеспечение достаточных доходов и соответствующего им уровня удовлетворения потребностей местного населения в жизненно необходимых ресурсах;

- создание и развитие местного хозяйства;

- эффективное использование местных ресурсов.

Данные задачи показывают, что стратегическое планирование является элементом управления муниципальным образованием, которое не только определяет для себя перспективы собственного развития, но и устанавливает связь между органами местного самоуправления и населением, делает акцент на оптимальном удовлетворении потребностей местного сообщества. В том случае, если деятельность местной власти будет направлена на максимизацию использования природных ресурсов, а управление земельными ресурсами как объектами муниципальной собственности станет наиболее эффективным, то это сможет привлечь дополнительные средства в муниципальный бюджет. Также росту доходной части местного бюджета будет способствовать создание для субъектов малого и среднего предпринимательства условий для вовлечения местных ресурсов в процесс социально-экономического развития.

Всё это будет способствовать достижению высокого уровня жизни населения и эффективному функционированию хозяйственного механизма муниципального образования в целом, даст органам местного самоуправления надежную основу для решения поставленных задач.

Территория муниципального образования характеризуется экономическим, в том числе ресурсным, потенциалом, уровнем его реализации, выгодным местоположением относительно товарных рынков.

Совокупность данных характеристик отражает сильные и слабые стороны в развитии территории. При этом сильные стороны составляют конкурентные преимущества, слабые являются источниками риска. При проведении анализа внутренних факторов развития муниципального образования, включающих оценку социально-демографического, природно-ресурсного, производственно-экономического, транспортно-инфраструктурного, географического, институционально-управленческого, научно-инновационного и финансово-инвестиционного потенциалов, органы местного самоуправления должны провести тщательную оценку конкурентных преимуществ таких как:

- уровень экономического развития муниципального образования (ключевые отрасли - сельское хозяйство, промышленное производство, малое и среднее предпринимательство);

- уровень развития человеческого капитала и социальной сферы (а именно, социально-трудовые отношения, здравоохранение, образование, культура, туризм, молодежная политика, физическая культура и спорт);

- оценить эффективность системы муниципального управления;

- оценить уровень рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности.

В соответствии с настоящими конкурентными преимуществами определяются и основные показатели, характеризующие социально-экономическое развитие муниципального образования. Данные показатели разделяются на несколько групп, в соответствии с целями, поставленными в качестве приоритетов развития.

Первая группа, содержащая основные направления развития человеческого капитала и социальной сферы муниципального образования - «Повышение качества жизни».

Характеризуется следующими показателями: демография, труд и занятость, образование, здравоохранение, молодежная политика и спорт, культура, строительство и жилищно-коммунальное хозяйство.

Вторая группа, содержащая основные направления экономического развития муниципального образования - «Развитие экономики», включает в себя показатели: уровень развития сельского хозяйства; уровень развития промышленного производства; поддержка малого и среднего предпринимательства.

Третья группа – «Эффективность управления муниципальным образованием» - определена показателями: доходы и расходы местного бюджета; управление муниципальным имуществом.

Четвёртая группа – «Рациональное природопользование и обеспечение экологической безопасности». Характеризующие ее показатели следующие: количество свалок, полигонов; объем вывезенных твердых бытовых отходов; наличие скотомогильников.

Каждая из групп показателей разрабатывается в соответствии с возможными сценариями социально-экономического развития муниципального образования (инерционный, инновационный).

В сформированной стратегии должны найти отражение ряд следующих вопросов.

- Результаты комплексного анализа социально-экономического развития муниципального образования и определения его места в экономике соответствующего субъекта, а также описание и анализ ключевых проблем развития. Для муниципального образования, расположенного в сельской местности, имеют значения возможные направления развития промышленности и сельского хозяйства. Здесь необходимо решать проблемы целевой поддержки отдельных предприятий, субъектов малого предпринимательства, наиболее значимых хозяйствующих субъектов, приносящих прибыль, с целью повышения конкурентоспособности их производства. Сельское хозяйство является

основой экономики сельских муниципальных образований, поэтому развитие агропромышленного комплекса, модернизация, интенсификация производства имеют важное значение для развития личного подсобного хозяйства.

2. Приоритеты, цели и задачи. Определяются в соответствии с приоритетными направлениями, которые могут характеризовать реалистичный образ желаемого будущего муниципального образования.

3. Оценка развития с учётом реализации приоритетов. Под решением этого вопроса подразумевается проведение объемной расчетной аналитической работы с применением различных методов, экономического, статистического, финансового анализа.

4 Основные механизмы и инструменты достижения стратегических целей. Рассматриваются все возможные механизмы и инструменты реализации приоритетов, в том числе нормативно - правовые, финансово - экономические, инвестиционные, организационно - управленческие.

5 Мониторинг хода реализации стратегии. Подразумевает периодичность сбора, анализа, обобщения основных показателей, характеризующих достижение основных целей. [2, с. 143-147]

Формально механизмы реализации стратегии можно разложить на независимые процедуры. Но внутри каждого из механизмов есть элементы (процедуры) других механизмов. Поэтому каждый из механизмов задействуется не независимо друг от друга, а в тесной региона взаимосвязи между собой.

Процедуры и процедурность позволяют технологично осуществлять реализацию стратегии и соответствующий процесс управления:

1) процедуры обеспечивают пошаговый режим реализации стратегии, последовательного продвижения в рамках поставленных целей;

2) при применении последовательности отлаженных процедур возможно отстроить процессы реализации в итеративном режиме;

3) процедурная отстройка действий помогает осуществлять точный и своевременный контроль и мониторинг хода реализации стратегии;

4) процедуры позволяют оптимизировать деятельность по реализации стратегии и при этом достигать запланированных результатов [2, стр. 87].

### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

2. Мидлер Е. А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е. А. Мидлер ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>

3. Мещерякова М.А. Структура и полномочия органов местного самоуправления : учебное пособие / М.А. Мещерякова, О.Х. Молокаева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с.

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА

**Тагирова Марина Андреевна,**

доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

**Чейкина Екатерина Максимовна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Одним из основных условий высокой эффективности деятельности организации любой формы собственности является наличие сознательной трудовой, социальной и творческой активности работников. Более того, наряду с материальными аспектами заметно возрастает роль морального стимулирования работников в процессе трудовой деятельности. Мотивация - сложнейшая научная проблема и одновременно практическая задача, с которой сталкивается любой менеджер, при этом невозможно тиражирование зарубежных и отечественных подходов без тщательной адаптации к особенностям конкретной организации.

***Ключевые слова:*** сознательная трудовая, социальная и творческая активность работника

## ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO STAFF MOTIVATION AND STIMULATION

**Marina A. Tagirova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Ekaterina M. Cheikina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** One of the main conditions for the high efficiency of an organization of any form of ownership is the presence of conscious labor, social and creative activity of employees. Moreover, along with the material aspects, the role of moral stimulation of employees in the process of labor activity is noticeably increasing. Motivation is a complex scientific problem and at the same time a practical task that any manager faces, while it is impossible to replicate foreign and domestic approaches without careful adaptation to the specifics of a particular organization.

***Key words:*** conscious labor, social and creative activity of an employee

Выделяют два вида мотивации: мотивацию избегания неудач и мотивацию достижения успеха. Мотивация избегания неудач вдохновляет человека выстраивать своё поведение и свою жизнь таким образом, чтобы максимально избегать провалы, ошибки, неудачи. Этот человек опаслив, труслив и беспокоен, не любит дерзать, пытается «подстелить соломку» во всяком деле.

Мотивация достижения успеха содействует тому, что человек в собственном поведении и жизни в целом ориентирован на приобретение целей, на преодоление препятствий, на приобретение желаемого. Такой человек наиболее смел и решителен, не опасается дерзать, пытается устанавливать цели и идти к их достижению.

В общем виде мотивация достижений и избеганий показана на рисунке.



Рисунок – Мотивация достижений и избеганий

В современных нестабильных ситуациях экономического кризиса компании нуждаются в стремительных и необычных решениях, какие позволили бы не только жить, но также закрепить свои позиции, оттеснить соперников.

Итак, в данный момент, как никогда, нужно принятие креативных, творческих решений, что требует от управляющих компаний установление механизма мотивации творческого труда персонала, который станет соединять прогрессивные способы действия на поведение трудящегося персонала.

Творческий труд — это особенный разряд труда, который ориентирован на формирование человека и улучшение либо творение новейших, уникальных материальных, интеллектуальных и духовных благ, розыск новейших решений в соответствии с целями компании, она имеет определенные индивидуальности, какие следует учесть при формировании механизма мотивации.

Потому для мотивирования персонала к творческой работе нужно создать особенный способ мотивации, который бы воздействовал, в первую очередь, на творческую составляющую служащих. Механизм мотивации сводит вместе методы и средства мотивационного действия.

К главным способам мотивации персонала относят: экономические, социальные, психологические, организационно-административным, образовательно-воспитательные, самоуправления.

Любой из способов находит отражение в соответственных ему средствах мотивационного действия.

Их внедрение предусматривает реализацию комплекса мероприятий сообразно мотивации творческого труда. Обсуждение вопроса о привлечении и удержании персонала целенаправлено в контексте функции менеджмента - мотивации, так как удовлетворенность трудом - более видимый итог мотивации.

Система мотивации может быть представлена как комплекс мер, направленных на активизацию человеческих ресурсов компании к реализации наибольшего размера деловой активности с целью их действенного применения и развития в заинтересованностях организации. Другими словами, система мотивации - это аппарат управления человеческими ресурсами организации. Трехуровневая система мотивации представляет собой комплекс взаимодействующих черт, позволяющих структурировать позитивные причины деловитости, формирующие притягательность для организации в целом и должности в частности.

В современных научных концепциях исследуются главные способы мотивации, деятельные на каждом из 3-х уровней системы мотивации.

Внедрение разных вариантов научных либо фактически обоснованных теорий мотивации дает высшую эффективность организационной деятельности по управлению персоналом.

Особенную роль в этом играет внедрение современного представления «идеальной работы», начатое Дж. Хэкманом и Г. Олдхэмом и развитое П. Уорром. Ими предложен перечень из 10 описаний работы, какие разрешено соотносить с эмоциональными состояниями мотивации, а конкретно: автономность, возможность принять решения и нести ответственность за них; вероятность применять навыки; присутствие целей, установленных снаружи; обилие работы; четкость рабочего окружения; вразумительность средств; телесная сохранность; поддерживающее управление; межличностные контакты; оцениваемое социальное положение.

На базе обобщения абстрактного и практичного эксперимента управления персоналом организаций приведенные свойства разрешено объединить в главные проблемные группы:

- общественные причины привлекательности;
- профессиональные причины привлекательности;
- организационные причины привлекательности;
- причины сохранности;
- причины оплаты и материальной оценки труда.

Для действенной мотивации человеческих ресурсов нужно сосредотачиваться на исследовании и развитии причин положительной мотивации, а не устранении причин негативной мотивации. Мотивация привлечения основывается на совокупности социальных причин, причин сохранности и оплаты труда.

При удержании персонала огромный смысл имеют общественные причины, значительно усиливаются организационные и профессиональные причины.

Целью формирования системы причин мотивации является размещение групп причин с учетом их значительности. Снабжение социальных причин мотивации

персонала основывается на разработке определенного общественного статуса персонала, занятых в той либо другой сфере. Обеспечение организационных факторов мотивации основываются на восприятии структуры организации в облике перевернутой пирамиды.

Таковой подход разрешено называть инноваторским. Главным распорядителем действий рассматривается персонал, а наибольшее значение следует придавать тем действиям организации, которые производятся в точках соприкосновения с ним.

Из этого следует разряд определений:

- в точках соприкосновения с персоналом обязаны действовать более устойчивые и удовлетворенные сотрудники;

- те виды деловой активности служащих, какие не ориентированы конкретно на персонал, обязаны производиться за пределами времени и места контакта с персоналом;

- нужно предугадать вероятность ротации не только в междолжностном пространстве, однако и в пределах одной должности, чтоб сотрудники имели вероятность переключать свое внимание несколько раз в день;

- удовлетворение сотруднику приносит вероятность автономного принятия решений и ответственности за их принятие, поэтому нужно отметить в должностях часть функций, предполагаемых независимый отбор решения.

Это базируется на расположении о том, что доказывающие действия на персонал оказывают не только традиционные средства стимулирования (материальные и нравственные), однако и свойства исполняемой работы.

Предпочтительное воздействие на трудовую мотивацию персонала оказывают следующие свойства исполняемой ими работы:

- обилие навыков, нужных для исполнения работы;

- совершенство исполняемых персоналом задач;

- значимость, ответственность заданий;

- независимость, предоставляемая исполнителю;

- обратная связь.

Обеспечению профессиональных причин мотивации персонала содействует: осуществление потребности в профессиональном и личностном росте и вероятность применения навыков на практике. Этому содействует ротация служащих, планирование их карьеры, как вертикальной, так и горизонтальной, планирование обучения, вероятность стажировки в остальных отделениях и организациях, в том числе и за рубежом.

Критериями повышения мотивационного потенциала рабочих задач являются:

1. Исполнение задач обязано записывать видимый вклад в приобретение целей подразделения и всей организации, и этот вклад обязан быть понятен персоналу.

2. Задачи обязаны взаимно дополнять друг друга и формировать целостную активность.

3. Работа должна обеспечить высокий темп и различные методы исполнения заданий.

4. Персоналу обязана быть обеспечена вероятность получения прямой и опосредованной, безотлагательной и отсроченной обратной связи об итогах исполнения порученных рабочих задач.

Обеспечение причин сохранности в мотивации персонала соединены с их ожиданиями в области физиологической, психологической, общественной и профессиональной сохранности. Обеспечению физиологической сохранности содействует ограничение физиологической перегрузки, контроль за сохранностью труда, уместный контроль состояния здоровья и соответствия его имеющимся трудовым перегрузкам.

Психологическая сохранность достигается ротацией сотрудников, организацией рабочего дня со сменой деловой активности, эластичным графиком рабочего дня, проведением коллективных и личных тренингов и разговоров.

Обеспечение адекватной оплаты труда и материальной оценки в мотивации персонала делается чрез установленную систему оплаты труда.

Плата за труд в современных теориях мотивации не является значимым причиной. Правильнее сказать, что плата за труд является причиной привлечения персонала.

В будущем персонал оценивает не величину заработной платы, а её способность к росту. Потому разглядывать как мотиватор следует не оплату труда как таковую, а сформированную систему оплаты труда.

Главными задачами системы оплаты труда в организации являются:

- одинаковая плата за труд одинаковой ценности;
- расширение полномочий руководителей учреждений и обеспечение единства отраслевых рынков труда;
- введение базисных уровней оплаты труда в зависимости от уровня квалификационных требований к персоналу;
- введение размера оклада персонала с учетом личных, определенных в его трудовом договоре, должностных инструкций;
- завышенная плата труда в критериях труда, различающихся от обычных;
- поднятие прозрачности системы оплаты труда (система обязана быть комфортной для персонала и работодателей);
- поднятие мотивации профессионалов к высококачественному результату труда (побуждение работы на итог);
- вероятность распространения системы оплаты труда на региональном и городском уровнях.

Потому создание системы оплаты труда решается методом построения многофакторной системы оценки компетенций должности, личных компетенций и итогов деловой активности конкретного сотрудника.

Система оценки итогов деловой активности служащих организации не может проявляться самостоятельной деловитостью, оторванной от комплекса встроенных действий управления человеческими ресурсами, таковых как:

- создание должностей;
- критика претендентов при подборе персонала;
- критика познаний и навыков служащих;

- критика результативности служащих;
- планирование горизонтальной и вертикальной карьеры;
- создание кадрового запаса;
- планирование обучения;
- тарификация и материальное побуждение;
- нематериальное побуждение.

Анализ современных подходов к мотивации персонала разных компаний показал, что в изучение следует подключить анализ экономической и маркетинговой составляющей системы мотивации. Анализ маркетинговой составляющей подразумевает сопоставление заработной платы в фирме с тем, что предлагается на рынке. И тут имеется свои аспекты. При разборе заработной платы необходимо направлять интерес на многофункциональные обязанности сотрудника, отрасль и «страну происхождения» бизнеса.

Анализ экономической составляющей системы оплаты труда содержится в выяснении способностей фирмы: разрешено ли в принципе, без опасности разорения, растрчивать на персонал больше.

Невзирая на тривиальные достоинства увязывания оплаты с эффективностью работы, почти все организации не пробуют применять дополнительную оплату как мотивирующую причину. В ряде случаев случается довольно трудно буквально поставить эффективность отдельных работников, в особенности, когда итог не поддается непосредственной оценке.

В целом, вовлечение и удержание человеческих ресурсов в организации предполагает не только изучения внешних и внутренних факторов влияния, но и анализа и принятия обоснованного мотивационного механизма в отдельно взятые периоды деятельности. Это непрерывный процесс, который должен быть спланирован, обеспечен ресурсами, инструментами и методами контроля и анализа.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022]
2. О специальной оценке условий труда: федер. закон от 28.12.2013 №426-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022]
3. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>
5. Власова Н. Организационная культура // Дела, люди XXI. – 2021. - №10. - С. 30-35.

# СУЩНОСТЬ ДОЛГОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И НЕОБХОДИМОСТЬ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**Тебекин А.В.**,

докт. экон. н., Одинцовский филиал МГИМО МИД России,

**Захарцева Ирина Витальевна**,

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** С 70-х годов стратегическое управление стало самостоятельной дисциплиной и, начиная с этого периода, стали появляться научные исследования в области стратегического планирования и управления.

Выделено десять основных научных школ, в которых рассматривалось формирование стратегий.

***Ключевые слова:*** стратегическое управление

## THE ESSENCE OF LONG-TERM PLANNING AND THE NEED FOR ITS APPLICATION IN THE MUNICIPALITY

**Tebekin A.V.**,

Doctor of Economics, Odintsovo Branch of MGIMO Ministry of Foreign Affairs  
of Russia,

**Irina V. Zakhartseva**,

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Since the 70s, strategic management has become an independent discipline and, starting from this period, scientific research in the field of strategic planning and management began to appear. Ten main scientific schools were identified, in which the formation of strategies was considered.

***Keywords:*** strategic management

С 70-х годов стратегическое управление стало самостоятельной дисциплиной и, начиная с этого периода, стали появляться научные исследования в области стратегического планирования и управления.

Выделено десять основных научных школ, в которых рассматривалось формирование стратегий. Первые три школы (дизайна, планирования и позиционирования) сконцентрированы на основных методах разработки стратегий, последующие (предпринимательства, когнитивности, обучения, власти, культуры, внешней среды и конфигурации) сосредоточены на реальных процессах разработки стратегий. [2, стр. 14]

Школа дизайна (Ф. Селзник, У. Ньюман, К. Эндрюс) послужила основой для SWOT - анализа, который является важным элементом большинства разработанных стратегий, так как в ней наибольшее внимание уделялось

оценке внешних и внутренних обстоятельств, в которых действует та или иная организация. [1, стр. 23]

Школа планирования (И. Ансофф) рассматривает стратегию как процесс из нескольких этапов. Это определение целей или задач, проведение контроля, оценка. В этой школе появилось понятие стратегического контроля и распределения ответственности за руководство фирмой и разработку стратегии. Одним из минусов данной школы можно отметить излишнюю формализацию всех стадий процессов разработки стратегии. [19, стр. 24]

Школа позиционирования (М. Портер) рассматривает стратегию как главный инструмент повышения конкурентоспособности организации. Негативной характеристикой этой школы является то, что много внимания уделяется внешним условиям организации, в отличие от внутренней среды. Школа предпринимательства видит формирование стратегии как процесс предвидения, школа когнитивная - как ментальный процесс, школа обучения - как развивающийся процесс, школа власти - как инструмент проведения переговоров, школа культуры - как акцент на взаимоотношения между участвующими группами, школа конфигурации - как процесс трансформации и изменения. [1, стр. 22]

В современном стратегическом планировании используются отдельные элементы всех школ, но процесс разработки стратегий продвинулся далеко вперед.

С течением времени терминология сферы стратегического планирования менялась. Так, С. Роббинз и М. Коултер рассматривали стратегическое планирование как «процесс, который включает определение целей или задач организации, установление общей стратегии для достижения этих целей и разработку иерархической структуры планов для объединения и координации всей деятельности компании». [1, с.тр 310]

В. Е. Селиверстов рассматривает стратегическое планирование как определенный процесс выбора приоритетов для полноценного развития территории, объединение всех необходимых для этого факторов и условий, дальнейшей разработки на этой основе политики управления и механизмов ее реализации. [2, стр. 17] А. Г. Гранберг, А. Г. Егоршин, Д. С. Львов в своих работах описывают стратегическое управление, как определенную деятельность, которая даже в непростых условиях рыночной среды достигает поставленных целей.

С распространением стратегических инструментов и механизмов в рыночной экономике понятия стратегии обрели другой характер, более приближенный к современному толкованию в сфере государственного стратегического планирования.

А. Л. Гапоненко в своих работах говорит о том, что «современный подход к вопросам экономического развития муниципальных образований состоит в том, чтобы эти вопросы заботили не только специалистов и экспертов, но и политиков, управленцев, бизнесменов, все население.

Стратегическое планирование в обязательном порядке предусматривает согласование групповых интересов внутри общества, инвентаризацию реальных ресурсов, ограничений и благоприятных факторов, определение реальных задач и целей, разработку программ и планов действий» [1, стр. 90]. О. И.

Шестак определяет стратегию развития, как инструмент объединения ресурсов, что возможно только при согласовании интересов органов власти, представителей бизнес – сообществ и населения [21, стр. 130].

Таким образом, стратегия – это совокупность действий, согласованных по срокам и ресурсам, которые определяют основные приоритеты развития территории муниципального образования и учитывают при этом возможности и угрозы внешней среды.

06 октября 2003 года вступил в силу Федеральный закон № 131 – ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления», в котором прописаны вопросы, которые относятся к компетенции органов местного самоуправления и определены средства для их решения. Это, прежде всего, собственные доходы местного бюджета [2, стр. 14].

В связи с этим, становится ясно, что расходы местного бюджета должны иметь целевую направленность. Для рационального расходования бюджетных средств в любом органе местного самоуправления должен быть принят соответствующий нормативный правовой документ.

К такому документу как раз и относится стратегия социально- экономического развития. Суть стратегии заключается в определении приоритетов, целей, задач, которые необходимо осуществлять на основе проведенного SWOT-анализа, определения проблем и оценки, связанных с ними рисков развития муниципального образования, видов и величин ресурсов, а также в политике их распределения по направлениям деятельности органа местного самоуправления.

Это позволит определить:

- положение экономики и социальной сферы муниципального образования на момент разработки стратегии;

- имеющийся потенциал у органов местного самоуправления, хозяйствующих субъектов и местного населения (природный, финансовый, интеллектуальный и другие);

- цели, поставленные органами местного самоуправления и поддерживаемые большинством населения и бизнес – структурами для социального развития муниципального образования, а также задачи, выполненные для финансового обеспечения этих целей;

- законодательные и экономические мероприятия, необходимые для реализации поставленных целей и задач [3, стр. 11].

Со вступлением в силу Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172 - ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» работа по разработке стратегий развития началась на всех уровнях территориального управления.

К ним относятся:

- определение долгосрочных целей и задач муниципального управления и социально-экономического развития муниципальных образований, согласованных с приоритетами и целями социально- экономического развития Российской Федерации;

- разработка, рассмотрение, утверждение (одобрение) и реализация документов стратегического развития по вопросам, отнесенным к полномочиям органов

местного самоуправления;

- мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования, утвержденных (одобренных) органами местного самоуправления;
  - иные полномочия в сфере стратегического планирования, определенные федеральными законами и муниципальными нормативными правовыми актами.
- [3, стр. 6]

Согласно определенным полномочиям Стратегия развития муниципального образования должна быть согласована по приоритетам, целям, задачам и иным ресурсам с документами стратегического планирования вышестоящих уровней управления.

При согласовании Стратегии развития муниципального образования необходимо понимать, что повышение качества жизни граждан является её главной целью. Достижение этой цели будет возможно только в том случае, если реальный сектор экономики будет достаточно развит. Для этого необходимо разработать мероприятия для создания благоприятного инвестиционного климата, привлекать частные инвестиции, вкладывать средства в наиболее рентабельные и эффективные проекты, что привлечет дополнительные источники доходов в местный бюджет и, как следствие, у органов местного самоуправления значительно расширятся возможности для стопроцентной реализации закрепленных за ними вопросов местного значения. Это, в свою очередь, будет способствовать успешному развитию всей территории муниципального образования.

#### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
2. Мидлер Е. А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е. А. Мидлер ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>
3. Мещерякова М.А. Структура и полномочия органов местного самоуправления : учебное пособие / М.А. Мещерякова, О.Х. Молокаева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с.

## КОНЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Тебекин А.В.,**

докт. экон. н., Одинцовский филиал МГИМО МИД России,

**Шевченко Олег Владиславович,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Профессиональная адаптация – это составная компонента общей схемы адаптации, которая включает освоение профессиональных навыков, а также формирование профессионально необходимых качеств личности. Профессиональную адаптацию связывают обычно с начальным этапом профессионально-трудовой деятельности человека. Однако фактически она начинается еще во время обучения профессии, профессионального образования, когда не только усваиваются знания, навыки, правила и нормы поведения, но складывается характерный для работников той или иной профессии стиль жизни.

***Ключевые слова:*** профессиональная адаптация

## THE CONCEPT OF SOCIAL AND PROFESSIONAL ADAPTATION OF PERSONNEL

**Tebekin A.V.,**

Doctor of Economics, Odintsovo Branch of MGIMO Ministry of Foreign Affairs of Russia,

**Oleg V. Shevchenko,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Professional adaptation is an integral component of the general scheme of adaptation, which includes the development of professional skills, as well as the formation of professionally necessary personality qualities. Professional adaptation is usually associated with the initial stage of a person's professional and labor activity. However, in fact, it begins even during the training of a profession, vocational education, when not only knowledge, skills, rules and norms of behavior are acquired, but a lifestyle characteristic of employees of a particular profession develops.

***Keywords:*** professional adaptation

В компаниях под адаптацией в большинстве своем понимают ввод нового сотрудника в должность, информирование его о компании и правилах поведения в ней.

На самом деле это не адаптация, а передача формализованных материалов в виде презентаций и лекций о правилах поведения сотрудника. Адаптация должна

снижать тревогу сотрудников и уменьшать ощущение «новичка» на занимаемой должности. Но в некоторых компаниях адаптационные курсы только увеличивают тревогу.

Например, сотрудникам представляют формализованные презентации компании, которые состоят из 30-40 слайдов с большим количеством материала, регламентами, фотографиями руководства. После прослушивания монотонной лекции с использованием подобной презентации инициатива и запал сотрудников к продуктивной работе в компании падает. Сотрудники не в состоянии переварить такое количество формализованной информации, в итоге их тревога повышается, а желание работать уменьшается. Зато руководство компании считает, что система адаптации построена, задача выполнена.

К сожалению, только незначительная часть компаний считает, что адаптировать сотрудников необходимо в течение всей их работы, и, особенно, когда функционал или должность внутри компании меняются. И это, как правило, успешные компании. У них нет проблем с набором сотрудников и малая текучесть персонала. В этих компаниях при построении системы адаптации обращают внимание на результат, а не бюрократическую отчетность исполнения.

В этих компаниях составляющей частью процесса адаптации является человеческий подход к сотрудникам и разные системы адаптации в зависимости от изменений в их функционале или должности.

В этих компаниях перед вводом в новый коллектив руководителю проводят инструктаж, сообщают о целях работы с данным коллективом. Уточним, мы подразумеваем не рабочие цели, типа, на какой процент он должен увеличить продажи в подразделении. Мы говорим о целях взаимодействия: нужно сохранить всех членов подразделения, или он может убрать некоторых сотрудников, или он имеет право расформировать данный коллектив.

Руководителей обучают, как действовать в первом, втором и третьем случаях. И это является одним из важнейших элементов управленческой адаптации.

#### Адаптация руководителя к новому коллективу

Как важна адаптация руководителя к коллективу, также важна и работа с коллективом, в котором меняют руководителя. Подчас сотрудники начинают работать хуже только из-за того, что их не информируют об изменениях, они не знают, почему ушел их руководитель, кто и с какими целями будет назначен.

В этом случае тревога сотрудников зашкаливает, много времени уходит на обсуждение слухов, предположений. Некоторые сотрудники начинают искать место работы в других компаниях на всякий случай.

#### Адаптация сотрудников к новому руководителю

Адаптация коллектива к руководителю – тоже существенная часть поддержания работоспособности сотрудников. Если в компании не происходит адаптации руководителя к коллективу, и коллектива к руководителю, то любые изменения на уровне управления сопровождаются повышенной тревогой и снижением работоспособности. Риски компании увеличиваются. Это потеря профессиональных сотрудников, неудачи руководителей в управлении, повышение вероятности конфликтов, и, как следствие, снижение эффективности работы.

Начать системную командную адаптацию в компании нужно с профилактики.

Один из известных тренеров привел пример, который произошел у него на тренинге. Участники тренинга обсуждали кейс: «В результате смены руководителя отдел стал работать хуже. Что необходимо предпринять, чтобы поправить ситуацию?».

От участников тренинга преобладали следующие предложения. Сотрудники предлагали уволить руководителя. Руководители предлагали расформировать весь отдел.

Конечно, были и другие предложения, но эти возникли сразу, и их высказало большинство участников тренинга. Вот почему так важна профилактика. Руководство начинает предугадывать решения, которые лежат на поверхности и являются не эффективными для компании. В противовес им рассматриваются варианты более эффективных решений.

Руководитель вошел в коллектив неподготовленным и, как следствие, рабочие показатели ухудшились. Никогда не поздно помочь руководителю. Ему важно понять свои недоработки в области коммуникаций с сотрудниками. Но и сотрудникам также нужно отдать часть ответственности за результаты их деятельности.

Достаточно часто показатели падают по вине сотрудников – таким образом они надеются избавиться от неудобного для них руководителя. И не факт, что руководитель делает все плохо. Возможны варианты, когда сотрудники привыкли недорабатывать и продолжают вести себя также с новым руководителем, который требует от них исполнения положенного функционала.

Вариантов конфликта между руководителем и подчиненными достаточно много. Приведем реальный пример. В одной компании было принято решение сменить руководителя департамента маркетинга. Руководство компании решило, что на это место нужен более амбициозный и профессиональный сотрудник. Когда принимаются подобные решения, существующему руководителю остается только искать новое место работы, что он успешно и сделал.

Часть сотрудников департамента находилось в состоянии ожидания. Они надеялись на то, что ушедший руководитель позовет их в новую компанию с лучшими условиями. Поэтому приход нового руководителя вызвал у них отторжение и нежелание сотрудничать.

Другая часть сотрудников испытывали опасения, что привычный ритм работы изменится, они не хотели за те же оклады работать больше. Третья часть сотрудников заняла выжидательную позицию, они просто наблюдали на происходящим, и готовы были подчиняться руководителю, если им это будет выгодно, или примкнуть к сопротивляющимся.

В итоге, когда новый руководитель стал требовать от сотрудников более эффективной работы, ввел жесткий контроль их деятельности, он получил в ответ сопротивление в открытом виде. Сотрудники при этом сплотились против него, много времени проводили в разговорах о дальнейших действиях. При каждом удобном случае наверх шла обратная связь о некомпетентности и плохой организации работы нового руководителя.

Руководство компании сменило еще раз руководителя. Но через некоторое время стало получать такую же обратную связь по поводу работы уже третьего руководителя этого департамента. Данный пример ярко иллюстрирует групповой эффект, который возник и укоренился в этом коллективе.

Такое поведение сотрудников соответствует групповому эффекту «Мы-Они». Сотрудники, единожды объединившись против руководителя и добившись своего стали уверенно повторять это поведение к каждому новому руководителю. Таким образом они защищали свое право работать неэффективно путем выработанных методов «ликвидации» неугодных.

Руководство компании, если бы оно знало последствия этого группового эффекта, ни за что не уволило бы руководителя. В этом случае нужно расформировывать неэффективно работающий коллектив, убрать из него «носителей традиции».

Новый руководитель должен был разобрать с сотрудниками подобное поведение, показать его неэффективность в рамках работы компании, выработать новые формы взаимодействия.

Другой пример, который показывает недостаточную подготовку руководителя. Часто в компаниях считают, что система кадрового резерва – это подготовка сотрудников в области необходимых профессиональных знаний и управленческих навыков.

Но этого оказывается недостаточно, особенно тогда, когда один из сотрудников подразделения выдвигается на руководство своими же сослуживцами.

Это и было сделано в компании, с которой мы работали. Из числа сотрудников отдела рекламы был выделен руководитель. Он прошел подготовку в группе кадрового резерва и был поставлен на руководство этого подразделения.

Через некоторое время сотрудники отдела стали жаловаться на то, что их активность ограничивается, им не дают возможности высказывать свои мысли, все идеи, которые воплощаются в жизнь, являются идеями нового руководителя. Они подчеркивали, что руководитель занял подчеркнуто отдаленную от них позицию и не желает слушать их советов и мнений. При этом усилил контроль исполнения поручений.

Работа стала бессмысленна, и многие сотрудники собрались уходить в другие компании. При этом новый руководитель большинство работы брал на себя, перерабатывал, стараясь все сделать в срок и наилучшим образом. Что произошло в этом случае.

В группе кадрового резерва будущего руководителя обучили навыкам управления, но не обучили навыкам и знаниям в области адаптации в коллективе.

Повышенная тревожность и желание показать хорошую работу привели к тому, что руководитель дистанцировался от своих подчиненных. А то, что недавно он был таким же, как они, усилило эффект дистанцирования. В разговоре с этим руководителем выяснилось, что он считал свои идеи наиболее результативными и не желал тратить время на пустые разговоры со своими подчиненными. В его карте мира были четкая иерархия и контроль. Все, что выходило за границы исполняемых функций, он считал излишним.

Этот пример показывает недоработку в области подбора и подготовки кадрового резерва. А также отсутствие профилактики – руководство компании должно было задуматься, какого типа руководитель необходим для творчески работающих сотрудников.

Приведенные примеры являются лишь частью распространенных случаев в компаниях, когда отсутствие профилактики и адаптации существенно снижает работоспособность коллективов.

Чтобы руководство и коллективы были готовы к изменениям, нужно начать с трех глобальных шагов в рамках компании, которые приведут к стимулированию сотрудников нематериальными приемами:

1. Построение системы обучения руководителей, которая включает в себя приемы вхождения в коллективы разными способами. И эти способы должны меняться в зависимости от целей по отношению к этим коллективам. Например, если сотрудников коллектива нужно сохранить, то действия руководителя будут одни.

Если неэффективный коллектив необходимо разрушить и создать подразделение с новыми правилами и традициями работы, то действия руководителя будут иными. Но и руководство компании, и руководитель должны действовать осознанно и четко представлять результат, который в итоге хотят получить.

2. Построение системы адаптации в компании, которая должна пронизывать все шаги сотрудников и включать работу с коллективами в случаях смены руководителей или изменения поставленных целей. Это задача HR-подразделений.

3. Постоянный анализ и прогнозирование деятельности руководителей и их подразделений в рамках компании.

Для этого необходимо вводить в практику рабочие бизнес-сессии, на которых обсуждаются вопросы взаимоотношений и их влияния на результативность.

### **Список использованных источников**

1. О специальной оценке условий труда: федер. закон от 28.12.2013 №426-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].

2. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

3. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

4. Архипова Н.И., Кульба В.В. Исследование систем управления. М.: ПРИОР, 2019. 230 с.

5. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Наука, 2019. – 250 с.

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

**Терентий Михаил Ливиуевич,**

преподаватель кафедры общей и клинической психологии ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Корчагин Владимир Алексеевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Рассмотрены теоретические аспекты управления коммуникациями, составляющие базу практического управления коммуникационными процессами на предприятии. Выделены классификационные признаки форм управления коммуникациями и методы управления ими. Обоснована взаимосвязь решений по выбору форм и методов управления коммуникациями на предприятии.

***Ключевые слова:*** управление коммуникациями

## METHODS OF COMMUNICATION PROCESS MANAGEMENT

**Mikhail L. Terentiy,**

lecturer of the Department of General and Clinical Psychology  
of the Moscow International Academy

**Vladimir A. Korchagin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The theoretical aspects of communication management, which form the basis of practical management of communication processes at the enterprise, are considered. Classification features of forms of communication management and methods of their management are highlighted. The interrelation of decisions on the choice of forms and methods of communication management at the enterprise is substantiated..

***Keywords:*** communication manager

Коммуникации являются сложным процессом, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из которых очень важен для того, чтобы сделать решения вышестоящих руководителей понятными подчиненным. Каждый шаг, по своей сути, это пункт, который имеет свой особый смысл.

Коммуникационный процесс в организации, как и любой другой процесс, имеет определенные функции:

1) информативная функция. Заключается в передаче истинных или ложных сведений, играет определенную роль в процессе принятия решений, поскольку позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений и для идентификации и оценки альтернативных решений;

2) мотивационная функция. Заключается в побуждении работников к исполнению и улучшению работы, используя управление поведением посредством убеждения, внушения, просьб, приказов и т.д.;

3) контрольная функция. Обусловлена отслеживанием поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

4) экспрессивная функция способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

Коммуникации отражают восприятие, понимание и усвоение информации, а не только процесс ее передачи и получения. Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Перекрытие потоков сообщений в организации приведет к риску прекращения ее существования.

Для достижения эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, что прямо или косвенно связано с приемом, обработкой, переработкой и передачей информации от одного звена к другому. При этом необходима синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Поэтому многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации (учреждении, фирме).

Общение между людьми осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов:

- вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений;

- невербальные - осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.).

Способы обеспечения коммуникации хорошо известны - это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. Речь занимает до 30% времени межличностных коммуникаций (диалоги, совещания, переговоры, презентации). Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение составляет около 15% времени межличностных отношений.

Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволит вам адаптировать свои предложения и даст дополнительную возможность добиться успеха в переговорах.

Коммуникации - жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

В научной литературе встречаются интересные результаты отечественных и зарубежных исследований методов управления коммуникациями на организационном уровне. По данному вопросу особого внимания заслуживает точка зрения В.Е. Ревы, который выделяет три метода управления коммуникациями: принуждение; убеждение; манипулирование.

Рассмотрим каждый из них более подробно. Информация, идущая через властные коммуникационные каналы, воздействует на индивида, группу, общество методом давления.

Принуждение (давление) бывает экономическим, политическим, социальным и физическим. Оно связано с угрозой применения силы или непосредственным силовым воздействием. Давление может повлечь за собой конфликт и создать возможность открытого столкновения. Несмотря на низкую эффективность властных форм коммуникативного воздействия, их применение в настоящем и будущем очевидно, поскольку власть – это авторитарная сила, обладающая реальной возможностью контроля за действиями людей, согласовывая противоречивые индивидуальные или групповые интересы, подчиняя их единой воле с помощью убеждения или принуждения.

Метод убеждения, по мнению В.Е. Ревы, является наиболее распространенным методом коммуникации. Он характеризуется воздействием на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Процесс убеждения характеризуется как долгий и трудоемкий способ воздействия на индивида или группу людей. Современная научная мысль выдвигает две гипотезы. В соответствии с первой сила убедительности послания коммутиатора возрастает, если он затрагивает или содержит в себе проблемы, вызывающие у людей личную заинтересованность. Содержание второй заключается в том, что процесс убеждения происходит удачно по мере сотрудничества коммутиатора и получателя информации.

Метод формирования заключается в формировании полезности сотрудничества, когда индивидуум или группа людей изменяют свои убеждения и готовы поступать по-другому. Следовательно, для того чтобы коммутиатор нашел оптимальные пути сотрудничества с публикой, необходимо хорошо знать или изучить все те компоненты, которые принято называть «общественным мнением».

Основное отличие манипулирования как метода управления коммуникациями от убеждения заключается в том, что коммутиатор, воздействуя на сознание индивида, не оставляет последнему выбора, тогда как сотрудничество (основное условие эффективного убеждения) связано с добровольным выбором линии поведения.

Ряд ученых-экономистов предлагают иной подход к исследованию методов управления коммуникациями – через варианты передачи информации: локальные компьютерные сети; глобальная компьютерная сеть Интернет; протокол передачи данных TCP/IP; электронная почта; телеконференции.

По мнению М.А. Василика, в качестве методов коммуникации рассматриваются:  
- процедура обжалования, которая позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного

начальника. Данная процедура обеспечивает работнику защиту от произвола его непосредственного руководства и поощряет подачу жалобы. В настоящее время актуально на предприятиях создавать комитеты для рассмотрения жалоб;

- политика открытых дверей, т.е. сотрудники имеют открытый доступ к руководителю с целью доведения до него сообщений;

- консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации. Отдел кадров может значительно повысить эффективность восходящих коммуникаций посредством неформальных конфиденциальных коммуникаций, опросов мнения работников, интервью с работниками, увольняющимися из организации;

- партисипативные методы, которые заключаются в принятии решений с участием работников. Во многих исследованиях отмечается, что данная категория работников испытывает большее удовлетворение от работы, более предана своей работе и лучше работает, чем та, не вовлечена в процесс коммуникации;

- использование приемов активного слушания – наиболее простого и эффективного способа развития навыков слушания.

В своих трудах Н.Н. Григорьева в качестве методов управления коммуникациями рассматривает социальное взаимодействие, беседу, внутрисредовое взаимодействие, целевой обмен информацией, публичные технические средства (Интернет, почта, радио, кино и т.д.).

Организационно-распорядительные методы управления коммуникациями могут реализовываться в двух направлениях:

- 1) через воздействие на структуру управления (регламентация и нормирование коммуникационной деятельности);

- 2) через воздействие на процесс управления коммуникациями (организация выполнения решений, контроль).

Методы организационного воздействия основаны на применении в практической деятельности управления коммуникациями предприятия действующего законодательства, соблюдения требований устава. Данные методы представляют собой форму организационного нормирования, предполагающую разработку правил внутреннего распорядка предприятия.

Распорядительные методы управления коммуникациями заключаются в прямом воздействии на управляемый объект посредством приказов и распоряжений, установлении ответственности, инструктаже сотрудников, координации работ и контроле исполнения.

Экономические методы управления коммуникациями на предприятии предполагают инструменты воздействия на внутрифирменные отношения и интересы сотрудников компании с целью достижения определенных желаемых результатов. К данной группе методов можно отнести премирование работников за достижение плановых показателей, привлечение новых клиентов, увеличение степени удовлетворенности потребителей и пр.

Социально-психологические методы управления коммуникациями – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Группы людей и

отдельные личности являются объектами воздействия этих методов. По масштабу и способам воздействия социально-психологические методы управления коммуникациями можно сгруппировать в две группы:

1. Социологические методы, действия которых направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности.

2. Психологические методы, которые воздействуют на личность конкретного человека.

Социально-психологические методы занимают особо важный сегмент в управлении коммуникациями на предприятии. Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявляют лидеров и обеспечивают их поддержку. С помощью социально-психологических методов определяется связь мотивации персонала предприятия с конечными результатами деятельности, разрешаются возникающие в коллективе конфликты. В конечном итоге социально-психологические методы управления коммуникациями повышают качество менеджмента в целом [29, стр. 138].

Данные методы распространяются на основные области управления коммуникациями: на процессы, технологии и людей.

Область управления коммуникациями «люди» включает в себя разработку и учет моделей поведения, ценностей, коммуникативных компетенций и мотиваций, для чего используются социально-психологические и экономические методы.

Область управления коммуникациями «процессы» рассматривает управление структурой, периодичностью, направленностью, участниками коммуникаций с помощью партисипативных и организационно-распорядительных методов.

К области управления коммуникациями «технологии» относятся управление информационными технологиями, участвующими в коммуникациях, разработка методов эффективного воздействия, принятие решений, обмен информацией. Организационно-распорядительные методы занимают центральное место в данной области коммуникаций.

### **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].

3. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

4. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

5. Ким, С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>
6. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Издательство Московского Университета, 2018. – 298 с.
8. Власова Н. Организационная культура // Дела, люди XXI. – 2021. - №10. - С. 30-35.

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Терехова-Пушная Диана Валериевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Седова Светлана Владиславовна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Государственное регулирование предпринимательской деятельности – формы, методы и средства государственного влияния на деятельность предприятий и организаций для создания нормальных условий их функционирования, а также развития и ослабления негативных тенденций такой деятельности.

Основные методы государственного регулирования предпринимательской деятельности – административные, правовые и экономические.

*Ключевые слова:* государственное регулирование предпринимательской деятельности

## STATE SUPPORT AND REGULATION OF ENTREPRENEURSHIP

**Diana V. Terekhova-Pushnaya,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Svetlana V. Sedova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* State regulation of entrepreneurial activity – forms, methods and means of state influence on the activities of enterprises and organizations to create normal conditions for their functioning, as well as the development and weakening of negative trends in such activities

The main methods of state regulation of entrepreneurial activity are administrative, legal and economic.

*Keywords:* state regulation of entrepreneurial activity

Административные методы основаны на силе государственной власти, в частности на мероприятиях запрета, разрешения и принуждения. Они воплощаются в жизнь с помощью указов, распоряжений.

В развитых странах мира применяются в основном в сфере охраны окружающей среды. В то же время их роль значительно возрастает в сложных критических ситуациях.

Правовые методы воплощаются в практику посредством принятия соответствующих законов, в частности антимонопольного законодательства и законов антимонопольной деятельности государства.

Экономические методы базируются на использовании налогов, финансово-кредитных рычагов, цен и тарифов. Различают прямые (с помощью бюджетной политики) и косвенные (с помощью налоговой инвестиционной, амортизационной и других форм экономической политики) экономические методы.

Прямые методы регулирования предпринимательской деятельности дают быстрый эффект, косвенные – отдаленный во времени. Так, после принятия нового налогового законодательства ожидаемый эффект наступает через 1,5-2 года.

Главным инструментом воздействия государства на предпринимательскую деятельность является налоговая политика, в частности использование инвестиционного налогового кредита. В США, например, такой кредит означает снижение налогооблагаемого минимума на сумму капиталовложений на приобретение машин и оборудования.

Льготные инвестиционные кредиты предоставляют предприятиям в Германии для освоения отсталых регионов, специальные инвестиционные кредиты – для создания высокотехнологичных производств, субсидии – согласно структурной программе развития средних городов и др.

Во Франции при создании новых промышленных зон предприятия, специализирующиеся на производстве определенных видов продукции, получают налоговые льготы сроком на 10 лет. В Англии не взимаются налоги при осуществлении капиталовложений в оборудование на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, а при осуществлении капиталовложений в строительство сооружений они снижаются почти на 80%.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности осуществляется по ряду направлений, к числу которых можно отнести следующие: во-первых, осуществления антимонопольного регулирования предпринимательства;

во-вторых, применение методов и форм государственного нормирования и планирования;

в-третьих, системы государственного регулирования цен;

в-четвертых, осуществление государственного контроля за предпринимательством; в-пятых, регулирование системы экономических международных отношений.

Государство применяют для регулирования предпринимательской деятельности определенные методы. Эти методы можно разделить на две основные группы:

во-первых, прямые административные методы, к числу которых относят систему государственного заказа, определение целей стратегического развития экономики, отражение этих целей в государственных планах, осуществление государственной регистрации предпринимателей и так далее;

во-вторых, косвенные методы, к числу которых относят систему налогов и налоговых льгот, льготное кредитование, плату за ресурсы и так далее. Важнейшим элементом государственного регулирования предпринимательства выступает и государственный контроль, воплощающий в себе одно из средств государственного регулирования экономической деятельности.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности осуществляется посредством применения различных средств регулирования, к числу которых относятся следующие: правовые, то есть те, которые воплощены в системе юридических норм, нормативно-правовых актах, правоотношениях, правосознании, актах реализации права и прочем; неправовые, включающие в себя экономические, политические, организационно-технические средства. Причем следует отметить, что последние два вида средств существует только внутри правового регулирования, в то время как экономические средства могут находиться за его пределами.

Разновидностью экономических средств являются меры регулирования денежного обращения, эмиссия государственных ценных бумаг, субсидии и прочее.

Поддержка малого и среднего бизнеса является одним из важнейших факторов для успешного развития предприятий среднего бизнеса. Отметим, что именно финансовая помощь предприятий среднего бизнеса является главным показателем грамотно выстроенной экономики в стране, направленной на развитие производства.

В зависимости от экономической отрасли, особенностей предприятия и приоритетов властных структур, малый бизнес поддерживают на трех уровнях.

Федеральную поддержку оказывают министерства экономики, финансов, труда и социального развития, науки и технологий, а также комитет по развитию малого бизнеса в РФ. Государственные органы проводят конкурсы на получение грантов, субсидий, налоговых льгот для отдельных предприятий.

Региональную поддержку проводят фонды и департаменты, поддерживающие малые предприятия в субъектах федерации. Такие властные структуры оказывают финансовую поддержку, консультируют новичков в сфере налоговой и бухгалтерской отчетности, привлекают бизнес к спонсорской деятельности.

Муниципальный уровень развития малого предпринимательства представлен местными фондами, выдающими кредиты на льготных условиях. Такие структуры позволяют бизнесу быстрее начать работу, получить первую прибыль и не закрыться в условиях высокой конкуренции.

Инструменты господдержки призваны решить две основные проблемы малого бизнеса: нехватку свободных денег для производства и потребность в стабильном сбыте готовой продукции. Правительство предоставляет льготные кредиты и субсидии, государственные заказы на товары и услуги. Для бизнесменов финансовая поддержка является необходимой в связи с тем, что именно в начале своей деятельности предприятия сталкиваются с финансовыми проблемами, когда нужны самые основные вложения в основные средства и другие активы.

Для государства также является важной помощь предпринимателям, так как, создавая различные программы в поддержку бизнеса, они смогут объединить свои усилия на ведомственном уровне. Кроме того, как показывает зарубежный опыт, присутствие в стране большого количества предприятий среднего бизнеса способствует устойчивому деловому климату, что является привлекательным для инвесторов.

Рассматривая поддержку среднего бизнеса в России, отметим, что в настоящее время дела обстоят весьма неплохо. Власти каждого региона страны организуют различные меры, направленные на комплексную поддержку среднего бизнеса.

Для помощи предпринимателям государство ежегодно выделяет огромные суммы. Для поддержки малого бизнеса работает ряд госпрограмм, цель которых – содействие субъектам предпринимательства. Многие из них действуют уже на протяжении нескольких лет, но до сих пор не все бизнесмены знают, как ими воспользоваться.

Государство предоставляет предпринимателям различные виды содействия:

Финансовое – программы поддержки малого бизнеса подразумевают выделение субсидий, суммы которых колеблются от 60 тыс. до 25 млн руб.

Имущественное – предприниматели получают возможность безвозмездно или на льготных условиях пользоваться государственным имуществом (аренда помещений, земельных участков).

Информационное – путем создания федеральных и региональных информационных систем, официальных сайтов для обеспечения субъектов предпринимательства актуальными сведениями.

Консультационное – поддержка малого предпринимательства подразумевает оказание содействия в виде профессиональных консультаций.

Образовательное – разработка программ подготовки специалистов, повышения квалификации сотрудников.

Помощь, предусматриваемую мерами государственной поддержки малого бизнеса в России, оказывают разные инстанции. К ним относятся:

1. Администрация города – предоставление необходимой информации.
2. ТПП (Торгово-промышленная палата) – бесплатное консультирование по вопросам права, развития компаний, маркетинга и др. Оказание помощи для участия малого и среднего бизнеса в выставках федерального и международного уровня.
3. Фонд поддержки предпринимательства – проведение профессиональной экспертизы бизнес-проектов, составленных предпринимателями. В случае их одобрения – выделение финансирования на развитие предприятия.
4. Бизнес-инкубаторы – создание эффективной инфраструктуры: предоставление площадей под офис, бизнес-консультации, рекламные проекты, содействие в привлечении инвестиций.
5. Венчурные и гарантийные фонды – финансовая помощь перспективным стартаперам и молодым бизнесменам, выделение грантов.
6. Центр занятости населения – поддержка безработных граждан, которые планируют открыть свое дело.
7. Фонд содействия кредитованию малого бизнеса в Москве (фонд поддержки малого предпринимательства) - Фонд содействия кредитованию малого бизнеса Москвы (Московский гарантийный фонд) помогает малым и средним компаниям привлечь финансирование при нехватке обеспечения (залога). Фонд выступает Поручителем за субъекты МСП Москвы перед банками-партнерами и другими кредиторами.

Развитие предпринимательской деятельности в регионах России связано с созданием целого ряда сообществ, которые помогают как начинающим предпринимателям, так и крупным компаниям в развитии бизнеса и поиске надежных партнеров. Одной из основных проблем, с которой сталкивается предприниматель, является отсутствие дешевых кредитов, которые могут быть использованы для пополнения оборотных средств или модернизации оборудования на предприятиях, а также закупки необходимых технологий.

Государство реализует различные программы, среди которых особое место занимают субсидии, предоставляемые безработным региональными службами занятости на открытие собственного дела, а также программы Минэкономразвития РФ по предоставлению грантов начинающим предпринимателям.

Согласно статистическим данным, около 30% предприятий малого бизнеса прекращают свою деятельность уже после года работы. В основном причинами являются высокая конкуренция и нехватка средств. Решением данной проблемы может стать кредитование на выгодных условиях: под низкую процентную ставку и достаточно длительный срок выплаты.

В последнее время экономистами и чиновниками уделяется много внимания проблемам малого бизнеса, поскольку это один из наиболее значительных двигателей экономики.

В рейтинге регионов по динамике развития малого бизнеса рассматривается динамика показателей малого бизнеса за последние 5 лет. Среди лидеров – дотационные Чечня и Ингушетия, которые и по многим другим показателям занимают первые места в связи с увеличением финансирования из центра в последнее время. Отстающие же – Республика Коми и дотационная Карачаево-Черкесия.

В Воронежской области, в целом, сложились достаточно благоприятные условия для развития малого бизнеса. Конечно, немалую роль играют и природные условия – область находится в черноземной зоне, значительная часть малых предприятий работает в агропромышленном бизнесе.

Несмотря на все усилия, предпринимательская деятельность в регионах России развивается несколько однобоко. Большинство частных предприятий в нашей стране ориентировано на продажу товаров или предоставление услуг населению, количество частных промышленных предприятий, особенно в малом и среднем бизнесе, крайне мало. Целесообразно отметить, что в активизации развития малого бизнеса в регионах России большую роль играют местные органы власти, которые способствуют не только реализации разработанных программ поддержки малого бизнеса, но и способствуют развитию инфраструктуры.

В настоящее время более чем в 50 регионах Российской Федерации созданы органы исполнительной власти для работы в сфере малого предпринимательства. В более чем 70 субъектах федерации созданы региональные фонды поддержки малого предпринимательства и ремесел. В ряде республик РФ (Удмуртия, Ингушетия, Чувашия, Северная Осетия-Алания), в Ставропольском крае, в областях (Самарской, Пензенской, Оренбургской, Кировской, Нижегородской и др.), в г. Москве образованы Министерства, комитеты или департаменты

по поддержке и развитию малого предпринимательства, созданы советы, координационные комитеты, рабочие группы по развитию предпринимательства.

В субъектах Восточного макрорегиона РФ возможности развития малого бизнеса в настоящее время ограничены. В этих регионах более низкая заработная плата, более высокий уровень безработицы, отсутствуют условия для первоначального накопления капитала. Однако стремление к любым формам занятости и получению дохода может активизировать предпринимательскую деятельность.

Повышение темпов экономического роста названных экономических районов невозможно без активизации малого бизнеса. Привлекательным для развития малого бизнеса является регион Европейского Юга.

Экономический район Северного Кавказа в общегосударственном разделении труда выделяется отраслями агропромышленного комплекса, машиностроительного и топливно-энергетического комплексов. Этот район в нашей стране является и районом курортов и туризма. Северный Кавказ является регионом с развитой инфраструктурой, регионом постоянно возрастающего спроса на различные товары и услуги. Удовлетворить постоянно возрастающий спрос на рынках Северного Кавказа можно при усиленной активизации малого бизнеса.

Разработка и утверждение на федеральном уровне стратегических целей и задач развития государства играет основополагающую роль в системе стратегического планирования Российской Федерации. На региональном и местном уровнях создаются собственные стратегические планы, которые в большей части направлены на конкретизацию и адаптацию федеральных установок на соответствующий уровень власти. Тем самым достигается соподчиненность и отсутствие противоречий в политике, направленной на комплексное развитие отраслей экономики и жизнедеятельности государства и общества.

Национальной целью до 2030 года является «увеличение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых, до 25 миллионов человек».

Предприниматели могут воспользоваться широким спектром мер государственной поддержки, в том числе финансового характера. На всех уровнях публичной власти организована реализация национальных и соответствующих региональных проектов по поддержке и развитию малого и среднего предпринимательства, в рамках которых также предусмотрен комплекс мероприятий, как финансовых, так и нефинансовых, способствующий развитию сферы предпринимательства, а также формированию соответствующей политики в органах исполнительной власти.

Вместе с тем, во многих регионах по-прежнему остаются не решенными следующие проблемы:

- низкий уровень инновационной активности субъектов предпринимательства;
- высокая теневизация субъектов малого и среднего предпринимательства;
- низкая предпринимательская грамотность и владение профессиональными компетенциями в сфере бизнеса;

- недостаточная информированность субъектов предпринимательства о существующих мерах и программах поддержки;
- недостаточная развитость кооперации субъектов малого и среднего предпринимательства и крупного бизнеса;
- высокая конкуренция со стороны иностранных производителей в отношении ценовой политики и качества продукции;
- зависимость объемов предоставления финансовых мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства от объемов финансирования областного бюджета из федерального бюджета.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что с целью дальнейшего развития малого и среднего предпринимательства, а также системы поддержки региональным органам исполнительной власти, ответственным за реализацию соответствующих функций в обозначенной сфере, необходимо выстроить такую политику, которая бы удовлетворяла следующим критериям:

- совершенствование правового обеспечения деятельности субъектов малого предпринимательства;
- совершенствование системы регионального управления позволяющей снизить зависимость областного бюджета от федерального финансирования;
- развитие информационной поддержки предпринимательской деятельности, наряду с общим развитием системы информирования, в том числе о деятельности объектов инфраструктуры поддержки предпринимательства и существующих мерах поддержки;
- создание необходимых условий для повышения профессиональной подготовки предпринимательских кадров совместно с ведущими образовательными учреждениями региона. Все это должно быть в центре постоянного внимания региональных органов исполнительной власти, деятельность которых направлена на обеспечение получения высоких экономических показателей развития региона.

#### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
4. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
5. Колесников, В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. - Ростов-на-

Дону, 2019. - 299 с.

6. Кутафин, О.А., Фадеев, В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. - М.: Проспект, 2020. – 355 с.

7. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С Прудникова, А.М. Никитина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 320 с.

8. Ноздрачева, А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. - М.: Юрайт, 2019. - 314 с.

9. Овсянко, Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. - М.: НОРМА, 2018. - 334 с.

10. Цибулькинова, В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибулькинова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460> (дата обращения: 18.09.2022). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

11. Электронная библиотека Московской Международной Академии - [https://mmamos.ru/for\\_students/biblioteka](https://mmamos.ru/for_students/biblioteka).

12. Энциклопедии, словари и справочники - <https://slovar.cc>.

13. Словари, энциклопедии и иностранный переводчик - <http://slovariki.org>.

14. Научная электронная библиотека - <https://monographies.ru>.

15. Единый государственный информационный портал [Электронный ресурс]. URL: [http:// gosuslugi.ru](http://gosuslugi.ru)

16. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. URL: <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

17. Официальный сайт журнала «Вопросы экономики» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vopreco.ru/>

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Терехова-Пушная Диана Валериевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Семенец София Юрьевна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Благодаря совместным и целенаправленным действиям законодательных и исполнительных органов государственной власти Московской области, а также органов местного самоуправления муниципальных образований Московской области удалось консолидировать усилия государственных и негосударственных структур по выведению Московской области из кризисного состояния, стимулировать рост экономики и вывести Московскую область на ведущие позиции среди субъектов Российской Федерации.

*Ключевые слова:* Инвестиционная стратегия, конкурентное положение

## INVESTMENT STRATEGY AND COMPETITIVE POSITION OF THE MOSCOW REGION

**Diana V. Terekhova-Pushnaya,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Sofia Yu. Semenets,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Thanks to the joint and purposeful actions of the legislative and executive bodies of state power of the Moscow region, as well as local self-government bodies of municipalities of the Moscow Region, it was possible to consolidate the efforts of state and non-state structures to bring the Moscow Region out of crisis, stimulate economic growth and bring the Moscow Region to a leading position among the subjects of the Russian Federation.

*Keywords:* Investment strategy, competitive position

Целью реализации Инвестиционной стратегии Московской области до 2024 года и на перспективу до 2030 года является обеспечение условий для устойчивого социально-экономического развития Московской области и повышения качества жизни за счет привлечения российских и зарубежных инвестиций. Инвестиционная стратегия Московской области формулирует территориальные и отраслевые приоритеты развития.

Результатом реализации Инвестиционной стратегии должно стать:

- в части повышения экономического потенциала - обеспечение лидерства по общему объему привлеченных инвестиций, а также рост удельного веса инвестиций в приоритетные отрасли в общем объеме инвестиций;

- в части улучшения условий ведения бизнеса - достижение Московской областью лидирующих позиций среди регионов Российской Федерации с точки зрения простоты ведения бизнеса;

- в части повышения конкурентоспособности Московской области в борьбе за квалифицированный персонал - обеспечение высокого качества жизни в Московской области, достаточного для привлечения квалифицированного персонала в целях развития приоритетных отраслей;

- в части обеспечения прозрачности Московской области для инвесторов - предоставление внутренним и зарубежным инвесторам полной и корректной информации об условиях ведения инвестиционной деятельности на территории Московской области.

Цель разработки Инвестиционной стратегии - определение направлений инвестиционной политики Московской области до 2024 года для обеспечения устойчивого и динамичного экономического развития Московской области, повышения благосостояния граждан Московской области и улучшения инвестиционного климата.

В сложившейся ситуации для повышения конкурентоспособности Московской области по сравнению с регионами-конкурентами необходима активная работа по усилению конкурентных преимуществ за счет реализации существующих возможностей:

- совершенствование и развитие транспортной инфраструктуры путем строительства интермодальных узлов, автомобильных магистралей и т.д. (направлено на реализацию возможности №1);

- увеличение объемов строительства жилья в среднем поясе (направлено на реализацию возможности №3);

- развитие технопарков для использования научного потенциала и коммерциализации научных и коммерческих разработок (направлено на реализацию возможности №5);

- создание необходимой инфраструктуры для развития различных видов туризма и отдыха (направлено на реализацию возможности №6);

- развитие импортозамещения и повышение привлекательности локализации производства для иностранных компаний (направлено на реализацию возможности №7).

Кроме того, Московская область должна предпринять следующие меры по сдерживанию слабых сторон и устранению влияния потенциальных угроз:

- снижение стоимости ведения бизнеса за счет упрощения административных процедур и повышения прозрачности (направлено на устранение слабой стороны №1);

- развитие энергетической инфраструктуры для упрощения процессов техприсоединения новых предприятий (направлено на устранение угрозы №1);

- сглаживание территориальных диспропорций (направлено на устранение слабой стороны №2);
- развитие системы профессионального технического образования для повышения количества и качества трудовых ресурсов (направлено на устранение слабой стороны №8);
- создание комфортной среды и повышение качества жизни для обеспечения роста привлекательности жизни и работы в Московской области (направлено на устранение угрозы №3).

Отрасли, приоритетные для привлечения инвестиций в Московскую область, включают в себя три группы отраслей в соответствии с типом приоритета:

Группа 1. Приоритеты рыночных отраслей.

Группа 2. Приоритеты инфраструктурных отраслей.

Группа 3. Приоритеты социальных отраслей.

1. Приоритеты рыночных отраслей.

Наибольший стратегический интерес для Московской области представляют 9 отраслей:

- ракетно-космическая промышленность;
- авиационная промышленность;
- производство лекарственных средств, материалов, применяемых в медицинских целях, фармацевтика;
- производство автотранспортных средств, прицепов, полуприцепов и электропоездов;
- производство резиновых и пластмассовых изделий;
- производство строительных и отделочных материалов;
- строительные и инжиниринговые работы;
- агропромышленный комплекс;
- туризм и индустрия гостеприимства.

Приоритеты инфраструктурных отраслей.

К инфраструктурным относятся отрасли, которые занимаются обслуживанием промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг и населения. Инфраструктурные отрасли являются важнейшей каркасной основой функционирования других отраслей экономики. Поэтому привлечение инвестиций в инфраструктурные отрасли является не менее важным приоритетом для Московской области, чем развитие рыночных отраслей.

Выделяются следующие инфраструктурные отрасли:

- электроэнергетика;
- теплоэнергетика;
- распределение газа;
- водоснабжение и водоотведение;
- транспортная инфраструктура.

Приоритеты социальных отраслей.

Отрасли социальной сферы преследуют цель содействия устойчивому социальному развитию, обеспечения необходимой для нормального развития экономики социальной стабильности в обществе и обеспечения достойного

уровня жизни населения.

К приоритетным отнесены следующие отрасли:

- здравоохранение;
- образование.

Приоритетные отрасли.

Основные направления привлечения инвестиций в приоритетные отрасли определены путем выявления сегментов:

- недостаточное развитие отрасли в Московской области;
- предложение в отрасли не покрывает локальный спрос и/или возможно импортозамещение;
- инвестиции в отрасль будут максимизировать ее вклад в экономику Московской области.

Ракетно-космическая промышленность

В городах Королев, Химки, Реутов, Истра сконцентрировано большое количество как крупных производственных предприятий ракетно-космической промышленности, так и конструкторских бюро и исследовательских центров. Близость к Москве и, соответственно, исследовательским и конструкторским центрам Москвы также способствовала концентрации ракетно-космической отрасли в Московской области.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- производство компонентов для космических аппаратов и двигателей;
- создание испытательных центров;
- создание НИОКР-центров для развития разработок в области космоса.

Авиационная промышленность

Авиационная промышленность хорошо развита в Московской области. В Подмосковье, преимущественно в наукограде Жуковский, городских округах Раменское, Лыткарино, Одинцово, Балашиха сконцентрировано большое количество крупных производственных предприятий авиационной промышленности.

Близость к Москве и, соответственно, исследовательским и конструкторским центрам Москвы также способствовала концентрации авиационной отрасли в Московской области.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- производство компонентов для авиационной промышленности;
- авиационные и авиаремонтные заводы;
- исследовательская и испытательная база (ФГУП «ЦАГИ», ЛИИ им. Громова);
- проведение международных форумов МАКС и АРМИЯ.

Производство автотранспортных средств, прицепов, полуприцепов и электропоездов

Отрасль имеет значительный потенциал для развития, который заключается, в первую очередь, в возможности локализации производства компонентов

и комплектующих. Московская область специализируется на производстве кузовов, прицепов, автомобилей специального назначения, электропоездов. Можно выделить три ключевые зоны концентрации предприятий отрасли автомобилестроения и вагоностроения: городские округа Истра, Красногорск и Солнечногорск; городские округа Люберцы, Орехово-Зуевский и Королев, а также городской округ Серпухов.

По итогам 2021 года увеличился объем отгрузки продукции на ряде крупнейших подмосковных предприятий данной отрасли. Это обусловлено наличием российских заказов на автотранспортную, прицепную строительно-дорожную и сельскохозяйственную технику, а также снижением активности поставок аналогичной продукции по импорту в связи с развитием в мире коронавирусной инфекции и закрытием границ.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- производство автокомпонентов;
- производство специальной и грузовой техники;
- создание исследовательских и инжиниринговых центров в области автомобильной промышленности.

Производство резиновых и пластмассовых изделий

Основным преимуществом Московской области для развития отрасли являются благоприятные условия для сбыта продукции.

Производительность отрасли в Московской области значительно превосходит показатели ЦФО и Российской Федерации. Предприятия отрасли специализируются на вторичной переработке и производстве готовых изделий. Хорошо развитыми являются сегменты производства пластмассовых изделий для строительства, а также сегмент производства шин.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- производство продуктов из биоразлагаемых пластиков;
- производство пластиковых изделий для предприятий - производителей автокомпонентов и автопроизводителей;
- производство плоских пластиковых форм - пленок, листов, полос и плит.

Производство строительных и отделочных материалов

Рынок строительных материалов Московской области является одним из крупнейших в России. Ключевым драйвером развития отрасли является рост спроса за счет строительства в Москве и Московской области. Кроме того, производительность отрасли строительных и отделочных материалов Московской области выше, чем в ЦФО и Российской Федерации.

В Московской области хорошо развиты производства с высокой степенью переработки. В целом в отрасли наблюдается превышение локального спроса над предложением, в связи с чем существуют большие перспективы роста отрасли.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- производство стекла и изделий из стекла;

- производство сыпучих материалов;
- развитие НИОКР в направлении разработки композиционных материалов с высоким уровнем технических, эстетических и специальных характеристик.

#### Строительные и инжиниринговые работы

Московская область является одним из лидеров в России по объемам строительных работ: в условиях нехватки места для строительства в Москве большую роль играет застройка в Подмосковье. В Московской области присутствуют предприятия всей цепочки осуществления строительных работ; наиболее развитыми сегментами отрасли являются строительство дорог и сооружений, тогда как сегмент проектирования развит незначительно. Большая часть строительных работ реализуется в пределах крупных городов Московской области.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- строительство офисных помещений высокого качества различных классов с целью привлечения арендаторов из Москвы в Московскую область;
- создание инжиниринговых компаний, предоставляющих услуги инжиниринга и дизайна промышленных объектов, торговых и офисных центров и жилых комплексов.

#### Агропромышленный комплекс

В 2021 году в Московской области в сфере агропромышленного комплекса создано, реконструировано и модернизировано более 50 предприятий АПК с общим объемом инвестиций 46,9 млрд. руб., создано 3319 новых рабочих мест.

Приоритетными направлениями развития агропромышленного комплекса Московской области являются:

- развитие молочного скотоводства;
- развитие овощеводства, в первую очередь овощеводства закрытого грунта с применением технологии досвечивания;
- развитие мясного животноводства;
- поддержка племенного животноводства;
- развитие овцеводства и козоводства;
- развитие переработки молока сырого крупного рогатого скота, козьего и овечьего на пищевую продукцию;
- развитие глубокой переработки зерна;
- развитие производства плодово-ягодной продукции;
- развитие производства зерновых и зернобобовых культур;
- развитие производства масличных культур (за исключением рапса и сои);
- создание заводов по производству сыров и цельномолочной продукции, а также объектов производства сыров.

#### Туризм и индустрия гостеприимства

В Московской области предоставляется около 5,8 процента от всех услуг туристской и гостиничной отрасли Российской Федерации. Московская область - один из наиболее привлекательных и перспективных для туризма регионов России, где расположено более 6000 объектов культурного наследия, 1594 храма и

монастыря, 381 памятник воинской славы, 150 музеев, 18 предприятий народных художественных промыслов (НХП), в которых сосредоточено 60% важнейших видов НХП России.

На территории Подмосквья находятся два объекта ЮНЕСКО: Архитектурный ансамбль Троице-Сергиевой Лавры (Сергиево-Посадский г.о.) и Приокско-Террасный государственный природный биосферный заповедник им. М.А. Заблочкиго (г.о. Серпухов).

В целях развития туризма и индустрии гостеприимства Московской области применяется кластерный подход, подразумевающий комплексное развитие туристских территорий на основе создания гостиничной инфраструктуры, повышения рентабельности средств размещения, создания узнаваемого бренда и развития объектов показа.

В Московской области реализуются меры господдержки для турбизнеса: субсидии на развитие объектов туристской индустрии (инфраструктурные проекты), компенсация затрат туроператорам на развитие внутреннего и детского туризма, субсидии на компенсацию процентов по кредиту на величину ключевой ставки ЦБ РФ, субсидии на компенсацию затрат на создание объектов инженерной инфраструктуры, а также налоговые льготы и инвестиционный налоговый вычет. Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

#### Электроэнергетика

Московская область обладает значительным резервом генерирующих мощностей и развитыми межсистемными связями 220-750 кВ, обеспечивающими возможность получения мощности из соседних энергосистем. В структуре собственных генерирующих мощностей Московской области преобладают тепловые электростанции. Получение мощности осуществляется преимущественно от Тверской энергосистемы (Калининская АЭС и Конаковская ГРЭС). Всего на территории Московской области расположено 632 электроподстанции (ПС), в том числе:

- 2 ПС 750 кВ;
- 6 ПС 500 кВ;
- 47 ПС 220 кВ;
- 350 ПС 110 кВ;
- 227 ПС 35 кВ.

Основными проблемами отрасли в Московской области являются:

- недостаточная надежность электроснабжения части территорий на уровне напряжений в основном 35 кВ и 110 кВ (данная проблема характерна для городских округов с тупиковыми схемами присоединения электроподстанций и городских округов, где в аварийных режимах возникают перегрузки сети);

- дефицит мощности на части электроподстанций;

- высокий износ линий электропередачи и оборудования электроподстанций;

- недостаточный уровень развития электросетевого хозяйства на территории муниципальных образований, удаленных от г. Москвы. Магистральные сети на территориях, удаленных от районных центров, представлены в

основном напряжением 35 кВ и одноцепными транзитами. Электроснабжение осуществляется от одного центра питания.

Указанные проблемы в некоторых городских округах обуславливают ограничения технологического присоединения новых потребителей.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- строительство и реконструкция подстанций;
- строительство и реконструкция линий электропередачи;
- реконструкция и перевооружение тепловых сетей;
- техническое перевооружение котельных и тепловых пунктов;
- перевод существующих объектов напряжением 35 и 110 кВ на более

высокий класс напряжения.

#### Теплоэнергетика

В настоящее время тепловое хозяйство Московской области насчитывает 2753 ед. источников тепловой энергии, протяженность тепловых сетей в двухтрубном исчислении составляет 10683,5 км. Установленная мощность источников тепловой энергии составляет 60812,6 Гкал/час, величина подключенной нагрузки - 27004,5 Гкал/час. При этом резерв тепловой мощности составляет 15074,8 Гкал/час. Основными проблемами теплоэнергетической отрасли в Подмоскowie являются:

- высокий физический износ источников тепловой энергии (54%);
- высокий физический износ тепловых сетей (63%);
- высокие значения потерь в тепловых сетях (9,5%);
- высокий расход топлива на производство тепловой энергии.

Основные направления привлечения инвестиций:

– строительство новых взамен существующих, морально и физически изношенных; реконструкция, модернизация существующих объектов теплоснабжения Московской области в целях:

- снижения аварийности на тепловых сетях и источниках тепловой энергии;
- снижения расхода топлива;
- снижения тепловых потерь;
- улучшение экологической обстановки.

Строительство, реконструкцию и модернизацию объектов теплового хозяйства предполагается осуществлять посредством:

– реализации мероприятий государственной программы Московской области «Развитие инженерной инфраструктуры и энергоэффективности на 2018-2024 годы». В рамках данной программы на 2022-2024 годы запланированы 103 мероприятия в 25 городских округах Московской области;

– заключения и реализации концессионных соглашений в отношении объектов теплоснабжения;

– предоставления государственной корпорацией «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» финансирования на реализацию проектов строительства, реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры.

#### Транспортная инфраструктура

Отрасль развита, в первую очередь, в сегменте строительства автодорог. Благодаря федеральному и региональному финансированию активно идет строительство и реконструкция «вылетных» магистралей, а также «обходов» крупных населенных пунктов. В 2021 году завершен один из самых масштабных автодорожных проектов Российской Федерации - строительство Центральной кольцевой автомобильной дороги, которая разгружает дорожную сеть Подмосковья от транзитного транспорта.

В целях улучшения транспортной доступности в Московской области развиваются радиальные направления Московской и Октябрьской железных дорог, в том числе Московские центральные диаметры (наземное метро), также проводится реконструкция и восстановление старых железнодорожных веток, в том числе в целях запуска скоростного трамвая.

Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- строительство путепроводов, в том числе в местах пересечения с железнодорожными путями;
- строительство платных автомобильных дорог;
- строительство транспортно-пересадочных узлов и перехватывающих парковок.

#### Здравоохранение

Система здравоохранения Московской области включает 152 больничные организации, 1541 врачебную амбулаторно-поликлиническую организацию. Также в Московской области находится значительное число санаториев, которые концентрируются вокруг Москвы, так как там находится большое количество конечных потребителей их услуг. Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- строительство клиничко-диагностических центров;
- строительство гемодиализных центров;
- строительство реабилитационных центров;
- создание лабораторных служб.

#### Образование

Сеть образовательных учреждений, находящихся на территории Московской области, охватывает 1455 школ и школ-интернатов, а также более 70 образовательных организаций высшего образования и филиалов образовательных организаций высшего образования.

С целью развития приоритетной для Московской области сферы образования была утверждена государственная программа Московской области «Образование Подмосковья» на 2020-2025 годы.

Отрасль образования в Московской области отличается высоким уровнем занятости: в отрасли трудоустроено 9% от среднесписочной численности работников организаций Московской области. Наиболее развитым в Московской области является сегмент дополнительного образования. Основные направления привлечения инвестиций и новых стратегических партнеров:

- строительство детских садов и школ по схеме государственно-частного партнерства (ГЧП);
- строительство учебных заведений для детей с ограниченными возможностями;
- создание учебных заведений дополнительного профессионального образования;
- внедрение новых технологий в образовании, в том числе онлайн-образования.

Дальнейшее развитие пищевой промышленности может быть стимулировано развитием агропарков на территориях дальнего пояса Московской области, в которых будут сосредоточены мощности по переработке сельскохозяйственного сырья и складские помещения. Размещение в дальнем поясе обеспечит близость к источникам сырья - развитым аграрным территориям соседних регионов.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. - М.: Известия, 2018. - 307 с.
4. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. - М.: Юркнига, 2020. - 490 с.
5. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. - Ростов-на-Дону, 2019. - 299 с.
6. Прудников А.С., Лимонов, А.М. и др. Муниципальное право России. Курс лекций [Текст] / под ред. А.С. Прудников, А.М. Лимонов. - М.: Книжный мир, 2020. - 230 с.
7. Прудников А.С., Комлев, В.Н. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / под ред. А.С. Прудников, В.Н. Комлев. - М.: Московский университет МВД России, 2019. – 299 с.
8. Савин, В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. - М.: ЦОКР МВД России, 2020. – 316 с.
9. Николаева С.А. Экономика. – М.: БЕК, 2019. – 304 с.
10. Туманов В.А. Государственные органы и государственная власть [Текст] / В.А. Туманов // Право. - 2020. - №10. - С. 33-38.

## ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ И ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**Тихомирова Вера Алексеевна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Сосновский Андрей Сергеевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации, задача которого состоит в составлении перечня необходимых специалистов, которые могут понадобиться компании в ближайшем будущем для стратегического развития и реализации построенных планов.

**Ключевые слова:** планирование, персонал, развитие

## ASSESSMENT OF PERSONNEL NEEDS AND HR PLANNING TECHNOLOGY

**Vera A. Tikhomirova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Andrey S. Sosnovsky,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Planning the need for personnel is part of the overall planning process in the organization, the task of which is to compile a list of necessary specialists that the company may need in the near future for strategic development and implementation of the plans built.

**Keywords:** planning, personnel, development

Кадровое планирование нужно для:

- обеспечения предприятия необходимыми кадрами с минимизацией издержек.
- возможность обеспечить предприятием нужным количеством работников требуемой квалификации в самые сжатые сроки;
- для сокращения или оптимизированного использования лишнего персонала;
- использования персонала в зависимости от его способностей, умений и знаний;

Для грамотного планирования человеческих ресурсов желательно учитывать следующие факторы:

1. В каком состоянии находится экономика и финансовое состояние компании в текущий период.

2. Кадровое движение персонала (планы относительно увольнения, декретных отпусков, выходов на пенсию, сокращений и т.п.).

3. Государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.).

4. Ситуация на рынке, в частности у конкурентов.

5. Уровень оплаты труда в компании.

6. Стратегические задачи и бизнес-планы компании.

Оценка потребности в персонале бывает количественной и качественной.

Количественная оценка определяет потребность в персонале исключительно в численном выражении, без учета квалификационных требований и особенностей организации. Для того чтобы понять, сколько именно вакантных мест нужно будет закрыть в ближайшее время надо:

- проанализировать текущую организационную структуру компании (количество подразделений),

- поинтересоваться маркетинговыми планами,

Качественная оценка потребности в персонале - отвечает на вопрос «кого нанимать?». Это более сложное прогнозирование, поскольку для оценки потребности нужно учесть категорию, профессию, специальность и уровень квалификационных требований к кандидатам, ценностные ориентации будущего работника, его уровень образования, дополнительные навыки и умения.

Кадровое планирование является важным элементом стратегического управления компанией. Служба персонала при кадровом планировании взаимодействует с высшим менеджментом в вопросах перспектив развития компании. Чтобы сформировать, а затем и реализовать цели кадрового планирования, создайте специальную рабочую группу, включив в нее не только начальника кадровой службы и специалистов по работе с персоналом, но и руководителей ключевых подразделений компании. Если это необходимо, привлечите внешних консультантов, которые помогут провести всесторонний и объективный анализ кадровых процессов и текущей ситуации, сложившейся в организации. Возглавить рабочую группу может как специалист по кадрам, так и руководитель организации (если захочет лично контролировать разработку этого важнейшего для компании направления).

Результатом деятельности рабочей группы должен стать готовый план действий на расчётный период, который при краткосрочном планировании не превышает года. Среднесрочное планирование охватывает период от одного года до пяти лет, а долгосрочное - от шести лет и более.

Планирование бывает двух видов:

1. Стратегическое (долгосрочное) планирование. Долгосрочными считаются планы, которые составляются на ближайшие 5 лет и больше. В данном случае составляется программа по подбору специалистов, которые понадобятся организации в будущем.

2. Тактическое (ситуационное) планирование. Нужно для анализа потребности в персонале на ближайший конкретный период. Ситуационное планирование зависит от показателей движения кадров в данное время.

Для того чтобы составить картину потребности в персонале, надо изучить:

1. Краткосрочные и долгосрочные планы компании. Информация может быть даже неофициальной, главное, чтобы эти планы были получены от первых лиц компании. В частности, стоит уточнить:

- планирует ли руководство открытие новых филиалов компании или расширять существующие подразделения?

- удовлетворено ли руководство квалификацией работающего персонала?

- существуют ли планы относительно разработки новых продуктов?

2. Кадровую ситуацию, которую можно получить из бухгалтерии, от руководителей подразделений. Это данные локального уровня, но зачастую они более конкретизированы, чем информация от руководителя предприятия.

3. Документацию, где фиксируются данные по изменению объемов продаж по сравнению с прошедшим периодом.

4. Текущее штатное расписание, а также ситуацию с текучестью персонала во всех подразделениях отдельно.

Управление персоналом начинается с привлечения на работу. Набора кадров как процесс включает в себя:

- совокупный анализ потребности в кадрах (в настоящем и в будущем);

- формулировка требований к персоналу. Подразумевает точное определение того, кто необходим организации, с помощью анализа работы (должности и рабочего места), подготовить описания данной работы, а также определить точные сроки и определенные условия набора сотрудников;

- определение, из каких основных источников будет поступать кандидаты;

- выбор наиболее подходящей методики для оценки отбора кадров.

Как правило, основные источники набора персонала разделяют на:

- внутренний – это работники предприятия, имеющие возможность, желание, необходимость и способности занять вакансию недавно открывшуюся;

- внешний – претенденты, которые имеют профессиональные навыки и соответствующее требуемое образование, но трудоустроенные на других предприятиях, или же временно неработающие, а также те, кто находится в статусе выпускников учебных заведений.

Если внутри компании поиск претендента на конкретную должность не эффективен, то есть не дает положительных результатов, тогда руководителям следует обратиться к внешнему источнику набора. При этом необходимо учесть всю специфику и уровень закрываемой вакансии, и кроме того возможности организации.

Подбор персонала – это искусство, в котором используются те или иные технологии подбора персонала для достижения поставленных задач. Поиск и отбор сотрудников не является четкой, отработанной операцией, а в каждом определенном случае это уникальная программа. Не менее важно учитывать опыт работы, навыки, возраст кандидата, знать все нюансы работы каждого отдела, существующего на предприятии.

Рассмотрим технологии подбора персонала.

Реклама в специализированных СМИ. Если соискатель узнает о вакантной

должности с помощью сайта компании или из специализированного издания — это, несомненно, будет говорить о его серьезность в подходе к делу.

Образовательные учреждения различного типа. Следует сказать о том, что во многие университеты, а также организации по проведению курсов повышения квалификации включают в себя службы, помогающие трудоустройству своих выпускников.

Государственные службы занятости. Многие службы владеют общей базой данных, которая превосходит банк кандидатов различного коммерческого агентства по количеству соискателей. Кадровые агентства. На современном рынке многие агентства дополнительно проводят еще и предварительную работу с определенными соискателями, для того чтобы отсеять непригодных кандидатов.

Случайные кандидаты. Очень часто осуществление найма персонала происходит из числа тех, кто самостоятельно обратился в компанию по поводу вакантных должностей. Однако здесь отсутствует вероятность того, что случайные кандидаты могут быть источником высококвалифицированных кадров для организации.

Рекрутинг - современный способ отбора кандидатов, при котором отбор производится на распространенные профессии. Чаще всего сюда относят специалистов линейного уровня. Данная технология заключается в правильном описании вакансии и размещении в тех местах, где будет наибольшее количество заинтересованных кандидатов. В данном случае основной упор ставится на кандидатах в активном поиске работы.

Подбор руководителей или как его называют executive search. Ориентировано это направление на поиск руководителей высшего звена, а также профессионалов высокого уровня. Этим же способом ищутся сотрудники на редкие должности. Executive Search, в отличие от предыдущей технологии, подразумевает более активный поиск соискателей, даже если они в данный момент не ищут работу. Данная технология на данный момент является наиболее эффективной, и часто используемой частными агентствами по поиску кадров.

Скрининг - самый быстрый, не требующий больших денежных вложений. Суть этой технологии заключается в оценивании кандидата по определенным формальным признакам. Личностные качества и особенности кандидатов не исследуются.

Метод headhunting или «охота за головами». Принцип действия этого метода предполагает «переманивание» нужного специалиста в определенной области из одного предприятия в другое. Для данного способа необходима помощь сторонних компаний, которые и занимаются переманиванием, т.к. процесс переговоров является творческим и трудоемким. Основная задача «охотника» заключается в предложении этому кандидату наиболее выгодных условий в другой компании.

Естественным завершением в процессе подбора работников в организацию является отбор персонала в соответствии с потребностями компании в человеческих ресурсах. Как видим из проведенного анализу базовая модель рекрутинга подвергнется сегодня трансформации. Так, прогнозируется распространение новой, очень динамичной модели рекрутинга, которая в значительной мере будет

основываться на датологии (data science) и технологии искусственного интеллекта (AI).

Традиционная модель, в рамках которой люди, активно ищущие работу, подают заявления на вакансии, рекламируемые компанией, уступит место подходу «Find & Engage».

Первый элемент уравнения «find» (находить) означает анализ больших массивов данных пула «искателей» и формирование списков наиболее подходящих кандидатов, экстраполяцию значимых закономерностей и расчет степени открытости индивидов к восприятию новых возможностей по трудоустройству.

В свою очередь, элемент «engage» (захватывать) указывает на то, что формирование отношений вновь становится стержнем рекрутинга. Нужно понять личные приоритеты и стремление кандидата, а также, что в его понимании означает успешное завершение рекрутингового процесса. Организации будут работать над методологией конвертирования полуструктурированных данных резюме и описаний должностных обязанностей в унифицированный формат, что должно существенно ускорить процесс предварительного отбора претендентов.

Еще одной современной тенденцией является использование виртуальной реальности. Сейчас некоторые организации проводят виртуальные туры, чтобы дать кандидатам представление об операционной среде и организационной культуре.

Таким образом, современными технологиями подбора и найма персонала в организацию являются: реклама в специализированных СМИ; образовательные учреждения различного типа; государственные службы занятости; кадровые агентства; случайные кандидаты; рекрутинг; executive search; скрининг.

### **Список использованных источников**

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>
2. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
3. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>
5. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / Под ред. А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2018. – 277 с.

6. Васильева, И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом: учебное пособие: [16+]/И.В. Васильева; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. – 123 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574469> (дата обращения: 24.10.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-01482-6. – Текст: электронный.

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

**Цатхланова Тамара Тавиновна,**

докт. экон. н., профессор кафедры экономики и управления на предприятии  
Калмыцкого государственного университета им. Б. Б. Городовикова

**Иванова Екатерина Михайловна**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В статье рассматриваются пути повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций. Описаны мероприятия, направленные на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

*Ключевые слова:* повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности, предприятия

## WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS

**Tamara T. Tsathlanova,**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management at  
the Enterprise of Kalmyk State University named after B. B. Gorodovikov

**Ekaterina M. Ivanova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article discusses ways to improve the efficiency of financial and economic activities of enterprises and organizations. The measures aimed at improving the efficiency of financial and economic activities are described.

*Keywords:* improving the efficiency of financial and economic activities, enterprises

Разработка мероприятий по улучшению финансово-экономического состояния предприятия является заключительным этапом анализа, необходимость которого обоснована результатами анализа финансово-экономической деятельности предприятия. К числу возможных мероприятий относятся мероприятия, направленные на восстановление ликвидности, платежеспособности и финансовой независимости, повышение эффективности использования основных и оборотных средств. К числу первоочередных мероприятий относятся мероприятия, связанные с увеличением уставного капитала, а также наращиванием текущих активов за счет улучшения результатов финансово-экономической деятельности. Реализация этих мероприятий может привести к увеличению итога раздела III «Капитал и резервы» бухгалтерского баланса[4].

Наряду с перечисленными мероприятиями можно выделить следующие пути улучшения финансово-хозяйственной деятельности предприятия [1]:

- сдача в аренду неиспользуемых основных средств организации, что обеспечивает увеличение ее доходов и прибыли, то есть увеличение итога третьего раздела пассива баланса и второго раздела актива баланса;
- продажа части основных средств (ненужных, неэффективно используемых) как способ расчета с кредиторами и снижения налоговой нагрузки в части налога на имущество;
- получение долгосрочных кредитов, что приведет к реструктуризации задолженности организации. При этом следует иметь в виду, что долгосрочный кредит носит целевой характер, в связи с чем улучшение ликвидности и платежеспособности в данном случае будет формальным.

С целью повышения эффективности использования капитала организации можно наряду с изложенными выше мерами предложить проведение следующих мероприятий [1]:

- нормирование оборотных средств, то есть планирование минимальной потребности в оборотных средствах по всем составляющим элементам, необходимым организации для ее нормальной, бесперебойной деятельности;
- выбор наиболее оправданного метода учета товарно-материальных ценностей (ФИФО, метод средних цен, метод себестоимости отдельных единиц ТМЦ), который наилучшим образом соответствовал бы действующей экономической стратегии и тактике организации;
- улучшение расчетно-платежной дисциплины с целью сокращения риска неплатежей.

В таблице 1 описаны мероприятия по повышению финансовой устойчивости и тот эффект, который возможно получить от них[3].

Таблица 1 - Мероприятия по повышению финансовой устойчивости предприятия

Состав мероприятий	Внутренний эффект, получаемый предприятием
Создание резервов из чистой и валовой прибыли	Увеличение в стоимости имущества доли собственного капитала, рост величины источников собственных оборотных средств
Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности	Повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности собственными оборотными средствами
Снижение издержек производства	Снижение величины запасов и затрат, повышение рентабельности продаж
Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности	Ритмичность поступления средств от дебиторов, большой «запас прочности» по показателям платежеспособности

Если ставить целью организации получение большей прибыли от общей суммы активов, то следует знать, что устойчивые активы дают большую норму прибыли, чем текущие активы, но, сокращая размер текущих активов, организация может утратить свою ликвидность и платежеспособность. К тому же финансирование деятельности организации за счет краткосрочных обязательств обычно дешевле и несет в себе риск утраты ликвидности, а долгосрочные обязательства связаны с большей неопределенностью и, следовательно, с большей стоимостью.

В настоящее время важно не только проанализировать финансовое состояние предприятия, но спрогнозировать его финансовую устойчивость, а также разработать мероприятия по улучшению финансового состояния [2]. Данные направления сводятся в первую очередь к снижению дебиторской и кредиторской задолженности, внедрению систем учета и планирования финансовой деятельности, распределению прибыли и пересмотру структуры источников финансирования основной деятельности предприятия.

Весьма эффективными в целях улучшения финансового состояния предприятия являются мероприятия по работе с дебиторами. Дебиторская задолженность выступает одной из разновидностей активов организации, которая может быть реализована, передана, обменена на имущество, продукцию, результат выполненных работ или оказанных услуг.

Применительно к российским условиям, ведущие специалисты в области управления финансами предлагают следующие мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью [2]:

- исключение из числа партнеров предприятий с высокой степенью риска;
- периодический пересмотр предельной суммы кредита;
- формирование принципов расчетов предприятия с контрагентами;
- выявление финансовых возможностей предоставления предприятием товарного (коммерческого) кредита;
- определение суммы оборотных активов, отвлекаемых в дебиторскую задолженность по товарному кредиту, а также по выданным авансам;
- формирование системы штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами.

Для управления счетами дебиторов необходимо [2]:

- систематически определять срок просроченных остатков на счетах дебиторов и сопоставлять этот срок с нормативным и данными прошлых лет;
- при возникновении проблем с получением денег необходимо получить залог на сумму, не меньшую, чем сумма на счете дебитора;
- с целью стимулирования спроса и увеличения объема продаж товаров следует предложить скидку на реализуемый товар финансово надежным покупателям за досрочную оплату продукции, а возможно и отсрочку оплаты.

Одним из наиболее распространенных прогрессивных путей улучшения финансового состояния предприятия является внедрение кредитной политики для снижения дебиторской задолженности. Кредитная политика предприятия регламентирует предоставление коммерческого кредита и порядок взыскания

дебиторской задолженности. В рамках кредитной политики также формируется кредитный регламент, который включает в себя порядок действий, начиная от заключения договора на поставку продукции или оказание услуг и заканчивая подачей судебного иска в случае невыполнения обязательств по договору.

Кроме того, распространенным методом повышения эффективности деятельности предприятия является внедрение системы управленческого учета, которая позволяет не только контролировать финансово-экономические процессы в хозяйственной деятельности предприятия, но управлять ими. Также следует проводить оценку возможностей повышения рентабельности предприятия за счет снижения себестоимости, рациональной организации производства, сбыта продукции или предоставления услуг. Немаловажным фактором выступает также оптимизация оборотных средств. Это еще один из путей улучшения финансового состояния предприятия за счет ускорения оборачиваемости средств предприятия, а также уменьшения затрат на производство продукции или предоставления услуг без потери качества. Кроме финансовых методов улучшения финансового состояния компании используются и экономические методы, которые опосредованным путем влияют на финансовое состояние предприятия [2].

Одним из наиболее значимых путей улучшения финансового состояния предприятия за счет оптимизации экономических и общехозяйственных процессов является совершенствование качества продукции или услуг, которые предоставляются предприятием потребителям, а также увеличение выручки от реализации произведенной продукции.

Для реализации более эффективной политики в отношении улучшения финансового состояния необходимо разработать стратегию, в соответствии с которой предприятие будет использовать заемный капитал. При этом следует опираться на выбор наиболее эффективных источников и форм внешнего финансирования. В частности, в большинстве случаев выгоднее приобретать оборудование и машины в лизинг, чем привлекать кредитный капитал банков. Также необходимо разработать план, в соответствии с которым предприятие будет погашать свои долги. Кроме того, в ходе поиска путей улучшения финансового состояния предприятия следует анализировать состояние имущества, которое находится в собственности предприятия. Например, помещения и оборудование, которые находятся в собственности предприятия, могут быть использованы с большей эффективностью. Кроме того, возможна ликвидация неиспользуемых основных средств. Таким образом, оценка финансовой устойчивости является не только частью анализа финансового состояния, но и позволяет ответить на вопросы об имущественном положении предприятия, его ликвидности, платежеспособности, кредитоспособности и рентабельности. На этой основе могут быть разработаны пути повышения эффективности деятельности предприятия.

#### **Список использованных источников**

1. Бойко Н.Е., Калинина Е.А. Учет и анализ Ч. III: Экономический анализ. Брянск: БГТУ, 2020. 131 с.

2. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2021. – 240 с.
3. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка. М.: Высш. шк., 2019.
4. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>
5. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2019.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В РАЗВИТИИ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

**Чибисов Олег Валерьевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Соболев Дмитрий Сергеевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Сфера культуры как объект управленческой деятельности в последнее время находится в постоянном дискуссионном поле научного сообщества и практикующего звена.

*Ключевые слова:* культура, проектный подход

## IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF THE CULTURAL SPHERE

**Oleg V. Chibisov,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Dmitry S. Sobolev,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The sphere of culture as an object of managerial activity has recently been in the constant discussion field of the scientific community and the practicing link

*Keywords:* culture, project approach

Сегодня государство предпринимает все усилия, для определения и внедрения наиболее эффективных методов управления сферой культуры, одним из которых является проектный метод. Проектная деятельность в России становится наиболее популярным методом управления, и не только в сфере культуры, но ее обоснованность с точки зрения методологии, организационно- управленческих форм требует как научного осмысления, так и практической реализации. Проектная деятельность в сфере культуры – это организационно-управленческая деятельность субъектов культурной политики, суть которой заключается в разработке системы мероприятий с целью эффективного решения проблем в сфере культуры с определенными временными рамками.

Ключевым направлением административной реформы в России в начале 2000-х годов становится внедрение в практическую деятельность органов власти механизмов проектного управления.

Первые приоритетные национальные проекты (по росту человеческого капитала) действовали с 2006 по 2018 гг. Итоги их реализации вызвали неоднозначную реакцию среди политиков и экспертов. Депутаты подвергли

критике деятельность органов власти по реализации ряда нацпроектов. Особые нарекания вызвали недостаточные меры по стимулированию малого и среднего бизнеса, что особенно критично становится для бюджетов муниципальных образований.

Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» установил начало нового этапа реализации блока национальных проектов, рассчитанного на 6 лет и разработанного по трем ключевым направлениям: «Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни», «Экономический рост»

Для возможности общественного контроля реализации данных проектов, а также установления обратной связи Правительством РФ было принято решение о создании отдельного сервиса под названием «Нацпроекты глазами людей».

В настоящее время, для достижения поставленных целей на федеральном уровне реализуются 12 национальных проектов:

Демография	Наука	Здравоохранение
Образование	Жилье и городская среда	Безопасные и качественные автомобильные дороги
Цифровая экономика РФ	Международная кооперация и экспорт	Производительность труда и поддержка занятости
Малый и средний бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	Экология	Культура

Рисунок 1 – Национальные проекты в РФ

Каждый национальный проект включает в себя несколько федеральных программ. В федеральном проекте указывается региональная составляющая – та часть, ответственность за выполнение которой возложена на субъект Российской Федерации. Именно в этой части определены показатели и мероприятия, за которые отвечает регион, а также показатели и мероприятия каждого муниципального образования.

В Национальном проекте «Культура» в качестве ключевых задач закрепил задачи по созданию новых инфраструктурных объектов культуры в крупных городах и организации досуга в сельской местности [2, стр 5].

Соответствующие изменения были внесены и в Стратегию государственной культурной политики на период до 2030 года [4, стр 2].

Реализация нацпроекта началась 1 января 2019 года. Нацпроект «Культура» включает три федеральных проекта: «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура»



Рисунок 2 – Составляющая национального проекта «Культура»

Утверждение государством приоритетной позиции культуры призвано обеспечить более высокое развитие общества, его способность к гражданскому единству, к определению и достижению общих целей и задач - формирование нравственной, ответственной, самостоятельно мыслящей, творческой личности и создание эффективной системы управления сферой культуры.

Самостоятельность субъектов Российской Федерации позволяет региональным властям предлагать разнообразные решения актуальных проблем и включать их в концепции культурных политик региона, успешно реализуя их посредством проектов, направленных на социокультурное развитие территорий.

В соответствии с п. 6.1 ст. 17 Федерального закона от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах органов местного самоуправления в Российской Федерации», постановлением Правительства Российской Федерации от 01.10.2015 № 1050 «Об утверждении требований к программам комплексного развития социальной инфраструктуры поселений, городских округов», ст. 8 Градостроительного кодекса Российской Федерации утверждаются муниципальные программы комплексного развития социальной инфраструктуры территорий [4], учитывающие необходимость реализации задач, в том числе в сфере развития культуры.

Для муниципальных культурных организаций свойственна значительная концентрация имеющихся ресурсов на уровне района и города, которые распределяются различными районными и городскими органами власти в ходе

управления творческой деятельностью, информационного и материального обеспечения, финансирования.

### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

2. Мидлер Е. А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е. А. Мидлер ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>

3. Мещерякова М.А. Структура и полномочия органов местного самоуправления : учебное пособие / М.А. Мещерякова, О.Х. Молокаева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с.

4. Жарова Е.М. Проблемы реализации национальных проектов РФ 2019-2024: федеральный и региональный аспекты / Е.М. Жарова., И.И. Мардаровская / Студенческий вестник. 2020. № 16-6 (114). С. 65-69.

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Чибисов Олег Валерьевич,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Тронова Светлана Викторовна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Эффективное антикризисное управление основывается на следующих особенностях. Чувствительность к временному фактору. Процесс развития кризисной ситуации имеет определенные последствия, которые могут быть необратимы. Именно поэтому антикризисная политика организации характеризуется быстрой, четкой и адекватной реакцией на любые предпосылки негативных явлений.

***Ключевые слова:*** антикризисное управление, последствия, реакция

## **ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF A STRATEGY TO IMPROVE THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE**

**Oleg V. Chibisov,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Svetlana V. Tronova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Effective crisis management is based on the following features. Sensitivity to the time factor. The process of developing a crisis situation has certain consequences that may be irreversible. That is why the anti-crisis policy of the organization is characterized by a quick, clear and adequate response to any prerequisites of negative phenomena.

***Keywords:*** anti-crisis management, consequences, reaction

Мобильность и активность в условиях ограниченности ресурсов. Учитывая тот факт, что одной из основных причин возникновения кризиса является снижение экономического потенциала компании, антикризисная политика предполагает функционирование системы при ограниченности собственных ресурсов, в том числе и при ограниченности времени.

Специфичность выбираемых решений. При возникновении кризисной ситуации те решения, которые принимаются компанией в обычных условиях жизнедеятельности, становятся малоэффективными. Для решения нестандартных ситуаций принимаются нестандартные решения, а интересы собственников бизнеса отходят на второй план для возможности сохранения компании.

Предварительная разработка управленческих решений и их возможных последствий. Предварительная разработка вариантов выхода из той или иной кризисной ситуации очень важна, так как она позволяет иметь определенный план действий на случай возникновения неблагоприятной ситуации. При этом, необходимо учитывать, что этот процесс должен быть максимально ограничен по времени.

Приверженность системному подходу при принятии управленческих решений. Это означает четкое осознание главной цели антикризисного управления, как в ее качественной, так и количественной характеристике. Данный подход предполагает разработку последовательного плана действий, концентрацию всех необходимых ресурсов, а также постоянный мониторинг выполняемых действий и адаптацию программы под влиянием различных изменений.

Система антикризисного менеджмента базируется на следующих важных принципах:

1. Раннее диагностирование проявлений кризиса с целью своевременного принятия всех необходимых мер для их оперативной нейтрализации или снижения последствий.

2. Срочность реакции на неблагоприятные проявления. Чем раньше компания применяет антикризисные инструменты, тем больше возможностей она имеет для скорейшего восстановления нормального и полноценного функционирования.

3. Адекватность реакции на возможные и реальные угрозы. Предпринимаемые компанией антикризисные мероприятия должны быть адекватными возникающим проблемам. В ином случае необходимый эффект не достигается, а у компании могут возникнуть неоправданные затраты.

4. Полноценное задействование внутренних возможностей. Для скорейшего выхода из кризиса компании необходимо задействовать все имеющиеся у нее внутренние ресурсы.

Эффективная политика по устранению кризисных проявлений обладает следующими признаками:

- гибкость и быстрая адаптация;
- усиление неформального направления в управлении, поощрение энтузиазма сотрудников и их усиленная мотивация;
- диверсификация управленческой системы и поиск наиболее подходящих типов менеджмента;
- усиление ситуационной реакции на возникающие задачи;
- задействование всего потенциала компании и повышение внимания к интеграционным процессам.

В ходе своей поэтапной реализации антикризисная политика решает такой перечень важных задач:

1. Оперативная диагностика состояния организации с предпосылками к кризису и принятие всех необходимых предупреждающих действий. Данная задача реализуется с помощью регулярного мониторинга внутренних процессов в компании, ее финансового положения и влияния внешних факторов.

2. Ликвидация неплатежеспособности компании. Этот вопрос имеет

наиболее срочный характер, а в некоторых ситуациях только его решение способно предотвратить возникновение кризиса, восстановить репутацию компании, а также получить необходимое время для осуществления других противокризисных действий.

3. Обеспечение финансовой стабильности компании. Реализация данной задачи происходит с помощью поэтапной реструктуризации финансовых обязательств компании.

4. Предупреждение банкротства и ликвидации. В ходе действия антикризисного управления разрабатывается программа эффективного оздоровления, что позволяет предотвратить банкротство компании или полное прекращение ее деятельности.

5. Максимальное снижение последствий кризисных ситуаций. Эта задача решается путем фиксации положительных итогов преодоления спада и стабилизации выполненных изменений. При этом эффективность оценивается на основании сравнения рыночной стоимости компании до и после кризисной ситуации.

В научной литературе рассматривают два основных подхода к реагированию предприятия на ситуацию кризиса:

- защитная стратегия, предполагающая резкое сокращение расходов, закрытие и распродажу отдельных подразделений предприятия, сокращения и распродажа оборудования, увольнение персонала, сокращение рыночного сегмента, уменьшения объемов реализации и отпускных цен;

- «атакующая» стратегия предусматривает модернизацию оборудования, внедрение эффективного маркетинга и новых технологий, повышение цен, поиск новых рынков сбыта продукции, разработка и реализация прогрессивной системы управления.

В зависимости от выбранной стратегии предприятие подбирает необходимый перечень внутренних санационных мероприятий, реализация которых происходит через использование внутренних резервов восстановления платежеспособности.

Приоритетность поиска и использования внутренних резервов вывода предприятия из кризиса определяется следующими их особенностями:

- могут быть найдены и использованы силами работников и специалистов предприятия, без привлечения сторонних специалистов;
- не требуют дополнительных капиталовложений и расходов;
- не требуют согласования с владельцами и кредиторами предприятия;
- могут обеспечить получение быстрого результата в виде получения прироста чистого денежного потока предприятия.

Обеспечение финансового оздоровления предприятия требует поиска и использования внутренних резервов обеспечения позитивности, и рост чистого денежного потока предприятия (разница между входным и выходным денежными потоками), генерируемого в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Однако на предприятиях длительное время, которые находятся в кризисном состоянии, полностью исчерпаны типичные источники восстановления самофинансирования (прибыль и амортизация).

Поиск и использование внутренних резервов финансирования направлено на повышение платежеспособности и ликвидности предприятия. Этого можно достичь увеличением размеров входных денежных потоков (за счет увеличения выручки от реализации, продажи части основных фондов, рефинансирования дебиторской задолженности) и сокращение исходящих денежных потоков (за счет снижения затрат, которые относятся на себестоимость продукции или покрываются за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

Говоря о мобилизации внутренних резервов, анализируются все возможности увеличения выручки от реализации продукции, производство и сбыт которой является основной сферой деятельности предприятия.

Однако, надо отметить, что действия направлены на увеличение выручки от реализации продукции не приносят ощутимых результатов в краткосрочном периоде, поскольку меры по расширению рынков сбыта продукции имеют стратегический характер.

Основная цель антикризисной стратегии предприятия – получение прибыли и соответствующего уровня рентабельности; обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия.

В случае поступления сигналов о вероятности наступления банкротства предприятию следует разработать программу для выхода из неблагоприятной ситуации. К основным мероприятиям программы относятся:

- внедрение новых, эффективных, ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий;
- экспорт конкурентоспособной продукции;
- разработка новых видов продукции, которые пользуются спросом у покупателей;
- проведения маркетинговой кампании;
- ценовая конкуренция;
- эффективная организация сбыта, высокое качество обслуживания;
- снижение производственных затрат;
- совершенствования управления на предприятии.

Хотя изучаемое предприятие является финансово-устойчивым и ему не грозит банкротство, необходимо постоянно проводить анализ финансового состояния с целью своевременного выявления кризисных ситуаций. В случае возникновения неблагоприятной ситуации на предприятии, следует применить следующие приемы:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- обеспечение финансового равновесия в долгосрочном периоде.

Каждый из этих этапов достаточно емкий, но будет рассмотрен наиболее приспособленные приемы для сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневрировании денежными потоками для заполнения «кризисной ямы».

Совершенствование управления денежными потоками является одним из действенных мер предупреждения банкротства предприятий. Введение в практику

обязательной формы финансовой отчетности, отчета о движении денежных средств, необходимо, поскольку только планирование, анализ и управление денежными потоками позволяет предприятию обеспечить себя ликвидными активами и избежать банкротства.

Рассмотрим меры стабилизационной программы, которые можно применить к объекту исследования в случае возникновения кризисных ситуаций.

1. Продажа дебиторской задолженности – очевидное и широко распространенное явление в среде предприятий. Но реализовать этот прием будет сложно, так как поиски «покупателя» дебиторской задолженности практически невозможны.

2. Продажа запасов готовой продукции – менее привлекательное решение, так как предполагает продажу с убытками – с одной стороны, может привести к осложнениям с налоговыми органами – с другой. Но убытки в этом случае могут быть как следствие маневрирования денежными средствами в рамках стабилизационной программы.

3. Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе одного сырья в месяц является избыточным запасом, тогда как другой осталось на одну неделю, а денег на ее закупку нет. Поэтому для обеспечения бесперебойного производственного процесса, в котором задействовано сырье, которого не хватает, необходимо реализовать часть имеющегося сырья, даже по цене ниже покупной несмотря на то, что его снова придется покупать.

4. Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной деятельности. Эта процедура требует серьезного подхода, так как некоторые «ненужные», с антикризисной точки зрения, производства могут быть технологической цепью, поэтому такой шаг должен быть тщательно взвешенным и детально изученным.

Для минимизации риска при подобном шаге рекомендуется ранжирование производств по степени зависимости от них технологического процесса.

Суть антикризисного менеджмента – деятельность предприятия, которая превращает потребности покупателя в доходы предприятия. Только тогда, когда предприятие способно дать покупателю, рынку то, что ему необходимо, по доступной цене, в необходимом количестве и необходимого качества, в нужное время и в необходимом месте, появляются предпосылки для финансовой стабилизации предприятия.

Итак, стабильный доход, прочные финансы – это всегда результат удачного, тщательно просчитанного управления всей совокупности производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

Наше время – это время электронной обработки данных. Данные, которые традиционно подавались в бумажной форме и потребовали от работника при обработке внимания и выдержки, сегодня обрабатываются компьютерами почти мгновенно.

На предприятии создается компьютерная информационная система, которая отвечает за сбор, обработку информации, ее своевременное предоставление руководителю, анализ и оценку в принятии управленческих решений.

Информационные технологии используются на всех участках предприятия.

С помощью компьютерной техники автоматизируют самые разнообразные виды деятельности внутри предприятия: от разработки экономистами бизнес-плана до организации бухгалтерского учета и расчета заработной платы и осуществления экономического анализа, и принятия управленческих решений. Непосредственно на предприятии для осуществления автономных аналитических исследований, автоматического расчета показателей по введенным заранее данным удобно использовать электронные таблицы.

Диагностика банкротства должна распределяться в зависимости от инициаторов антикризисного процесса на следующие виды:

а) внутренняя диагностика банкротства - осуществляется по инициативе руководства предприятия или его владельца;

б) внешняя диагностика банкротства - инициаторами могут быть:

– кредиторы, основной целью проведения диагностики банкротства определение целесообразного поведения в отношении предприятия-должника;

– инвесторы (потенциальные санаторы), основной целью проведения диагностики банкротства является обоснование целесообразности участия в санации предприятия. Анализ отдельных аспектов кризисного развития предприятия, осуществляется стандартными методами;

– предварительная оценка масштабов финансового кризиса.

Фундаментальная диагностика банкротства осуществляется путем оценки финансового состояния на основе комплексного анализа, осуществляется с помощью таких методов, как: полный комплексный анализ финансовых коэффициентов, корреляционный анализ, SWOT-анализ, рейтинговые системы оценки финансового состояния и аналитические дискриминантные модели.

В процессе прогнозирования развития кризисного финансового состояния хозяйствующего субъекта учитываются факторы, дающие существенный негативное влияние на финансовое развитие и банкротстве, генерирующие наибольшую угрозу хозяйствующему субъекту в будущем.

Рассмотрим универсальные методы антикризисного управления компанией и улучшения финансового состояния предприятия.

Метод 1. «Ручное управление»

Практика показывает: если организация не достигает желаемого финансового результата, можно смело говорить о недостатках во внутреннем контроле. Во избежание дальнейших утечек денежных и материальных ресурсов требуется максимальная централизация решений, от которых зависит то, как движутся материальные активы организации, как перемещается персонал. Иными словами, власть в компании должна быть по максимуму сконцентрирована в руках собственников или их уполномоченных представителей.

Метод 2. «Оптимальная отчетность»

Сегодня на всех масштабных предприятиях есть внутренняя (управленческая) отчетность, позволяющая проводить неформальную оценку движения активов и пассивов компании. Именно благодаря ей можно увидеть основные показатели работы. При появлении финансовых трудностей потребность в такой отчетности

ощущается еще более остро. Как правило, принятые формы внутренней отчетности необходимо кардинально пересматривать и оценивать ее приоритетные показатели и методики расчета, с другой стороны. Требуется принятие такой формы, которая бы основывалась на объективных сведениях о проделанной работе. Здесь прежде всего необходимо рассматривать показатели движения финансовых потоков и уровня рентабельности (оплаченной прибыли). Лишь благодаря этим параметрам можно объективно оценить деятельность определенного центра рентабельности и предприятия в целом.

Метод 3. «Сжатие во времени»

Конечно, полная «узурпация» для крупных или разветвленных бизнес-предприятий, когда все управленческие решения принимает один человек, невозможна. В связи с этим в кризис требуется введение наиболее коротких периодов предоставления внутренней отчетности.

Метод 4. «Сокращение затрат»

Не следует тотально сокращать плановые (бюджетные) расходы в компании и в ее подразделениях, принимая первые меры по борьбе с кризисом. Большая часть затрат, как и раньше, останется жизненно важной. Если сократить расходы, можно столкнуться с негативными последствиями. Именно поэтому рациональнее первоначально заморозить или сократить затраты на перспективные направления. Речь идет о капитальном строительстве, научно-исследовательских разработках, перспективном маркетинге и подобных вложениях, окупаемость которых превышает год.

Метод 5. «Шоковая терапия»

Если в компании или в ее структурном подразделении наблюдается дефицит бюджета, первой мыслью руководства является сокращение расходов (конечно, в идеале следует не сокращать затраты, а увеличивать доход, но это гораздо сложнее). В кризис важно уменьшение одних и увеличение других затрат, направленных на получение «быстрой» прибыли. Как скоро можно получить такую прибыль? Это напрямую связано со степенью риска, на который пойдет компания для достижения желаемого результата. Именно поэтому важна правильная ставка. Как правило, она делается на затраты, связанные с маркетинговой отраслью (речь идет об агрессивной рекламе, нетрадиционных методах продаж, переходе на другие рынки сбыта), и это не всегда оправдано. Бывали ситуации, когда предприятия достигали успеха в кризис благодаря не сокращению, а увеличению расходов на оплату труда.

Метод 6. «Ва-банк»

Профинансировать различные мероприятия в наиболее приоритетных сферах в полном объеме не всегда реально только благодаря внутренней экономии на других статьях расходов. Именно поэтому требуется привлечение средств со стороны (кредитные ресурсы). Метод достаточно «экстремален», так как существуют объективные трудности, связанные с получением кредита.

### Список использованных источников

1. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н (ред. от 21.02.2018) «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2014 №34299) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Приказ Минфина России от 19.11.2002 №114н (ред. от 20.11.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» ПБУ 18/02» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.12.2002 №4090) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
3. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
4. Абдукаримов И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур/ Учебное пособие / И. Т Абдукаримов, М. В Беспалов; под общей редакцией П. А Сидорова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019. - 215 с. - (Высшее образование: Магистр).
5. Бердникова Л. Ф., Портнова, Е. С. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л.Ф. Бердникова, Е.С. Портнова // Молодой ученый. - 2021. - №17. - 372-374 с.
6. Марочкина В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 315 с.

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Чибисова Елена Ивановна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Головня Кирилл Алексеевич,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В работе отражены теоретические и методические аспекты управления дебиторской задолженностью организации с целью повышения эффективности её функционирования.

*Ключевые слова:* дебиторская задолженность, финансовый менеджмент, классификация дебиторской задолженности

## MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE OF THE ENTERPRISE

**Elena I. Chibisova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Kirill A. Golovnya,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Theoretical and methodical aspects of management of receivables of the organization for the purpose of increase in efficiency of her functioning are reflected in work.

*Keywords:* receivables, financial management, classification of receivables

Под дебиторской задолженностью понимается задолженность организаций и физических лиц данной организации. Дебиторская задолженность возникает, когда товары (работы, услуги) реализованы, а денежные средства за них еще не получены, или когда поставщику выплачен аванс, а товары (работы, услуги) в счет него еще не поступили. Дебиторская задолженность подразделяется на два вида, в зависимости от срока погашения: – краткосрочная задолженность — срок погашения составляет 12 месяцев с момента отчётной даты; – долгосрочная задолженность — срок погашения наступает спустя 12 месяцев с отчётной даты. Как отмечает Дементьева Н. М., дебиторская задолженность относится к высоколиквидным активам предприятий, но одновременно сопровождается высоким риском невозврата долгов. Согласно ПБУ 10/99 нереальная к взысканию дебиторская задолженность и задолженность с истекшим сроком исковой давности подлежит списанию на прочие расходы, уменьшая тем самым

финансовые результаты предприятия. Однако, экономические субъекты обязаны создавать резерв по сомнительным долгам. Резерв по сомнительным долгам создается для того, чтобы в бухгалтерской отчетности организации данные о ее дебиторской задолженности были достоверны. Такой резерв в бухгалтерском учете является оценочным значением. Его создание, увеличение или уменьшение в обязательном порядке должны отражаться в составе расходов или доходов. Данный резерв должен создаваться при наличии не только дебиторской задолженности за поставленные товары и материалы, но и под выданные займы и авансы, и прочие виды дебиторской задолженности. Отказ от создания резерва по сомнительным долгам в бухгалтерском учете может быть квалифицирован как грубое нарушение правил учета доходов и расходов. Основанием для создания резерва по сомнительным долгам являются результаты инвентаризации дебиторской задолженности на последний день отчетного периода. Размер резерва определяется отдельно в отношении каждого должника. Оцениваются его реальное финансовое положение и вероятность погашения задолженности.



Рисунок 1 - Виды дебиторской задолженности

Формирование дебиторской задолженности происходит под воздействием большого количества факторов. Так, например, просроченная дебиторская задолженность может повлечь негативные последствия и привести к убыткам. Следовательно, элементом исследования и управления дебиторской задолженности является ее анализ. Понятие управление рассматривает двух главных участников: субъект управления и объект управления. Субъектом управления на предприятии являются работники, а также должностные лица, обязанностями которых является управление в организации денежным оборотом. Объектом управления выступают денежные поступления и выплаты, которые

составляют денежный оборот организации. Следовательно, специалисты финансовых подразделений будут являться субъектом управления дебиторской задолженностью, а также другие структурные подразделения, деятельность которых направлена на объект управления — дебиторскую задолженность, являющейся частью оборотных активов предприятия. Одной из немаловажных задач каждого хозяйствующего субъекта является эффективное управление дебиторской задолженностью, которое направлено на контроль и оптимизацию её размера, а также своевременно обеспечение инкассации долга. Для решения этой задачи нужно формировать отчеты о состоянии долгов, их величине и составе. Состав дебиторской задолженности: – задолженность по выданным поставщикам авансам в счет предстоящих поставок; – задолженность по расчетам с подотчетными лицами; – задолженность контрагентов-покупателей по расчетам за товары, выполненные работы, оказанные услуги; – переплата налогов в бюджет; – расчеты по «входному» НДС; – задолженность страховых взносов от фонда социального страхования (ФСС), если суммы пособий по больничному листу и в связи с материнством превышают начисленные страховые взносы; – задолженность по выданным займам; – задолженность по расчетам с лицами, которые должны компенсировать ущерб; – прочая задолженность предприятию. Для оценки состояния, размера, а также достижения максимально возможного результата, направленного на оптимизацию и управление дебиторской задолженностью, применяется анализ дебиторской задолженности. Анализ дебиторской задолженности можно провести в такой последовательности: Анализ структуры, движения и состояния дебиторской задолженности. Анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения. Определение доли дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, расчет показателей оборачиваемости, оценка соотношения темпов роста дебиторской задолженности с темпами роста выручки от реализации. Анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Возникновение дебиторской задолженности — абсолютно нормальная ситуация для многих, как российских, так и зарубежных предприятий. Сотрудники финансового отдела должны осуществлять контроль погашения дебиторской задолженности. Управлять дебиторской задолженностью можно, стимулируя покупателей к досрочной оплате счетов. Использование скидки часто применяется в таком случае, если платеж осуществлен ранее договорного срока. Преимущество поставщика заключается в том, что, получив выручку раньше условленного срока и используя ее в денежном обороте, он возмещает предоставленную скидку. При этом финансовые специалисты компании должны учитывать контрагентов компании, анализируя дебиторскую задолженность по срокам и размера; выполнять контроль отсроченной или просроченной дебиторской задолженности, а также стремиться снизить суммы безнадежных долгов. В качестве инструментов управления дебиторской задолженностью применяется рефинансирование дебиторской задолженности. Данный инструмент используется для конвертации дебиторской задолженности в другие формы оборотных активов.

### Список использованных источников

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. М.: Ника-Центр, 2019. С.130.
2. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2021. – 240 с.
3. Джалаев Т.К. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2021. - № 7- С. 11-26.
4. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата : [16+]/Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>

## УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Чибисова Елена Ивановна,**

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Коньк Ярослав,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В статье рассматривается понятие оборотными активами предприятия. Рассматриваются различные трактовки авторов. Фундаментом эффективной работы предприятия, его финансового состояния, ликвидности и платежеспособности, является эффективно разработанная менеджерами политика управления активами предприятия.

***Ключевые слова:*** оборотные активы предприятия

## MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF THE ENTERPRISE

**Elena I. Chibisova,**

Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy

**Yaroslav Kozyk,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article discusses the concept of current assets of the enterprise. Various interpretations of the authors are considered. The foundation of the effective operation of the enterprise, its financial condition, liquidity and solvency, is the asset management policy of the enterprise effectively developed by managers.

***Keywords:*** current assets of the enterprisem

Управление активами предприятия представляет комплексную систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с их формированием, эффективным использованием в деятельности предприятия и организацией оборота.

Единого подхода к управлению активами организации не существует в экономической литературе [1].

Вопрос управления активами предприятия является актуальным в современных условиях и рассматривается в работах таких экономистов, как:

– А. М. Поддерегина рассматривает управление активами, как комплекс мероприятий, направленный на обеспечение условий оптимизации и непрерывности процесса их оборота, формирования достаточного их объема, рациональной структуры и эффективной организации их использования.

– В. В. Ковалев утверждает на то, что политика управления оборотным капиталом должна обеспечивать поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы».

– По мнению Л.Е Басовского управлением активами предприятия — это часть общей финансовой стратегии предприятия, которая заключается в формировании необходимого объема и состава активов, рационализации и оптимизации структуры источников их формирования.

– П. Н. Шуляк трактует управление активами предприятия, как систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с обеспечением эффективного его применения в различных видах деятельности организации [3].

– И. А. Бланк полагает, что суть политики управления активами предприятия заключается в формировании необходимого объема и состава активов, рационализации и оптимизации структуры источников их финансирования [1].

Следовательно, фундаментом эффективной работы предприятия, его финансового состояния, ликвидности и платежеспособности, является эффективно разработанная менеджерами политика управления активами предприятия. Более подробно рассмотрим управление оборотными активами предприятия. Для осуществления организацией производственной деятельности необходимым условием служит наличие у нее оборотных средств. Под оборотными средствами понимают процесс производства и процесс обращения оборотных активов и оборотного капитала.

Оборотные активы — это активы, которые характеризуют совокупность имущественных ценностей организации, при этом постоянно возобновляемые для обеспечения текущей деятельности, вложения в которые в минимальном объеме оборачиваются около одного года или в течении одного производственного цикла. Оборотные средства организации делятся на следующие группы: незавершенное производство, производственные запасы, денежные средства организации и готовая продукция [2]. Теперь рассмотрим каждую группу более подробно. Незавершенное производство и производственные запасы, выступают оборотными фондами производства предприятия. Одним из главных назначений оборотных фондов производства предприятия — обеспечение ритмичности и бесперебойности производственного процесса. Следует отметить, что производственные запасы, участвуют только в сфере производства, а не только в процессе производства, так выступают потенциальными элементами производства.

Под незавершенным производством понимают предметы труда, находящиеся непосредственно в процессе производства, подвергающиеся обработке. Фактически это изделия разной степени готовности, незаконченные производством. Бесперебойность процесса кругооборота фондов производственных компаний обуславливается необходимостью в этих оборотных фондах.

Основная цель управления оборотными средствами — установление структуры оборотного капитала, объема и источников его финансирования, достаточного для обеспечения долгосрочной и эффективной финансовой деятельности предприятия. В обязанности финансового менеджера входит, осуществление

процесса формирования оборотного капитала в размере, оптимизирующем управление текущей деятельностью. Неотъемлемой частью финансово-хозяйственной характеристики организации является его ликвидность [4].

Не исключена потеря ликвидности организации, постоянные сбои в работе и низкая прибыль, если отсутствует поддержка производственной деятельности, при низком уровне оборотного капитала. Прибыль считается максимальной, при достижении оптимального уровня оборотного капитала. Поэтому стратегия управления оборотным капиталом нацелена на обеспечение компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью осуществления работы предприятия.

Это условие является решением двух основных задач:

- обеспечение приемлемого объема, структуры и рентабельности активов;
- обеспечение платежеспособности.

Это условие не учитывается в том случае, если у организации отсутствуют средства для оплаты по счетам, а также не выполняются обязательства, то, в конечном счете, организация признается банкротом. Кроме того, без достаточного уровня оборотного капитала возможно столкновение с риском неплатежеспособности. Объем оборотных активов должен обеспечивать платежеспособность предприятия. Выделяют внешние и внутренние факторы, влияющих на состояние, величину и структуру оборотных активов.

Внешние факторы включают в себя: общую экономическую ситуацию в стране, темп инфляции, уровень ставок банковского кредитования, тенденции развития инвестиционного рынка и особенности налогового законодательства. На сегодняшний день наибольшее значение для организации имеют внешние факторы такие, как взаимоотношения предприятия с поставщиками и заказчиками. От степени налаженности контактов с контрагентами зависят величины запасов сырья, готовой продукции, дебиторской задолженности.

Внутренние факторы включают в себя: масштаб деятельности компании, расположение поставщиков и подрядчиков, темпы роста производства и реализации продукции, конкурентоспособность предприятия на рынке, учетная политика предприятия, качество работы менеджеров компании. Критерием оценки оборачиваемости активов, а также показателем меры использования оборотных активов, выступает оборачиваемость. Оборачиваемость оборотных средств — это продолжительность полного кругооборота средств с момента приобретения оборотных средств до реализации готовой продукции. Заключительной стадией кругооборота оборотных средств является зачисление выручки на счет организации. Оборачиваемость оборотных средств, в зависимости от их отраслевой принадлежности, имеет различия на разных предприятиях [1].

Целенаправленное управление оборотными активами организации обуславливает необходимость в предварительной классификации. Оборотные активы предприятия классифицируются по приведенным ниже признакам: – по характеру финансовых источников финансирования выделяют валовые, чистые и собственные оборотные активы. Валовые оборотные активы отражают общий их объем, сформированный за счет собственного и заемного капитала. Собственные

оборотные активы охватывают ту их часть, которая сформирована за счет собственного капитала. Чистые оборотные активы характеризуют ту часть их объема, которая сформирована за счет собственного и долгосрочного заемного капитала. Управление оборотными активами организации связано с выявленными особенностями формирования его операционного цикла. Операционный цикл — период полного оборота всей суммы оборотных активов, в процессе, которого происходит смена отдельных видов. Временной промежуток от приобретения производственных запасов и до получения денежных средств от реализации, произведенной продукции. Движение оборотных активов организации в процессе их кругооборота проходит четыре основных ступени, в результате которых меняет свои формы.

Первая ступень — денежные активы, используемые для приобретения сырья и материалов, то есть входящих запасов материальных оборотных активов.

Вторая ступень — в результате непосредственной производственной деятельности входящие запасы материальных оборотных активов преобразуются в запасы готовой продукции.

Третья ступень — запасы готовой продукции реализуются потребителям и до осуществления операции по их оплате преобразуются в текущую дебиторскую задолженность. Четвертая ступень — инкассированная текущая дебиторская задолженность вновь преобразуется в денежные активы.

Значимой чертой операционного цикла, является его продолжительность, так как он оказывает существенное влияние на объем, структуру и эффективность использования оборотных активов.

Продолжительность операционного цикла — это период времени от момента расходования предприятием денежных средств на приобретение входящих запасов материальных оборотных активов до поступления денег от дебиторов за реализованную им продукцию [3]. В том числе, в процессе управления оборотными активами в рамках операционного цикла выделяют две неотъемлемые составляющие: производственный цикл предприятия и финансовый цикл предприятия. Производственный цикл предприятия — период оборота материальных элементов оборотных активов, которые используются для производственного процесса, с момента поступления сырья до момента отгрузки изготовленной готовой продукции покупателям. Финансовый цикл — период времени между началом оплаты поставщикам полученных от них сырья и материалов и началом поступления денежных средств от покупателя за поставленную им продукцию. Основные этапы управление оборотными активами организации: – анализ оборотных активов предприятия в предшествующем периоде. Главная цель анализа оборотных активов предприятия заключается в выявлении уровня обеспеченности предприятия оборотными активами и резервов повышения эффективности их функционирования. – выбор политики формирования оборотных активов предприятия. Политика должна отражать общую философию финансового управления предприятием с позиции соотношения уровня доходности и риска финансовой деятельности.

Выделяют следующие подходы к политике формирования оборотных активов

организации: консервативный, умеренный, агрессивный.

Консервативный подход — не только предоставляет гарантию коммерческих и финансовых рисков, но и оказывает отрицательное влияние на эффективности использования оборотных активов, их оборачиваемости и уровне рентабельности.

Умеренный подход — обеспечивает средне допустимое для реальных производственных условий соотношение между уровнем риска и уровнем эффективности использования оборотных активов.

Агрессивный подход — позволяет минимизировать все формы страховых резервов по отдельным видам этих активов.

Таким образом, можно сделать вывод, что подходы к формированию оборотных активов организации, в конечном счете, определяют сумму этих активов и их уровень относительно объема операционной деятельности. — оптимизация объема оборотных активов.

Выделяют три основных шага оптимизации объема оборотных активов:

Первый шаг — определяют систему ключевых мероприятий по реализации резервов, ориентированных на сокращение продолжительности производственных и финансовых циклов организации. В том числе, сокращение продолжительности отдельных циклов не должно приводить к снижению производства и реализации продукции.

Второй шаг — оптимизируют объем и уровень отдельных видов оборотных активов на основе формирования, планируемого объема производства и реализации различных видов продукции и вскрытых резервов сокращения продолжительности производственного процесса.

Третий шаг — определяют общий объем оборотных активов на предстоящий период. — оптимизация соотношения постоянной и переменной частей оборотных активов.

Определение в процессе управления оборотными активами, сезонной составляющей, которая выражена в виде разницы между минимальной и максимальной потребностью в них на протяжении года. Фундаментом управления оборачиваемостью оборотными активами и выбора конкретных источников их финансирования является соотношение постоянной и переменной частей оборотных активов.

— обеспечение необходимой ликвидностью активов определяется долей оборотных активов в форме денежных средств, высоколиквидных и среднеликвидных активов, с учетом объема и графика планового платежного оборота.

— обеспечение необходимой рентабельности оборотных активов позволяет обеспечить своевременное использование временного остатка денежных активов для формирования эффективного портфеля краткосрочных финансовых инвестиций, выраженных в форме их эквивалентов.

— выбор форм и источников финансирования оборотных активов. На данном этапе управления оборотными активами обеспечивается выбор политики их финансирования на предприятии и оптимизация структуры его источников.

В процессе управления оборотными активами на предприятии

разрабатываются индивидуальные финансовые нормативы, используемые для осуществления контроля эффективности их формирования и функционирования. На предприятиях с большим объемом используемых оборотных активов, управления ими рассматриваются в разрезе основных видов, потому что цели и характер использования отдельных видов оборотных активов имеют существенные отличительные особенности [4].

В заключение данной статьи стоит отметить тот факт, что при разработке комплексной политики управления источниками финансирования оборотных активов, одной из главных обязанностей финансового менеджера является умение находить оптимальное для конкретного момента времени соотношение уровня риска потери ликвидности и уровня рентабельности.

### **Список использованных источников**

1. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>
2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378с.
3. Сафонова Л.А. Финансовый менеджмент. — М.: Высшая школа, 2019. -304с.
4. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2019.

## ХАРАКТЕРИСТИКА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г.О. ПАВЛОВСКИЙ ПОСАД

**Ярошук Анатолий Борисович,**

докт. экон. н., проф., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Диденко Мария Вадимовна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Павловский Посад является городом областного подчинения Московской области. Территория городского округа Павловский Посад включает в себя город Павловский Посад, 1 рабочий поселок и 58 сельских поселений (2 села, 56 деревень). Численность постоянного населения на 01.01.2021 года - 81444 человек, что составляет 98,7% к уровню 2020 года (82476 чел.).

**Ключевые слова:** город, Павловский Посад

## GENERAL CHARACTERISTICS OF THE MUNICIPAL FORMATION OF THE CITY OF PAVLOVSKY POSAD

**Anatoly B. Yaroshchuk,**

Doctor of Economics, Prof., associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Maria V. Didenko,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Pavlovsky Posad is a city of regional subordination of the Moscow region. The territory of the Pavlovsky Posad urban district includes the town of Pavlovsky Posad, 1 work settlement and 58 rural settlements (2 villages, 56 villages). The number of permanent population as of 01.01.2021 is 81444 people, which is 98.7% compared to the level of 2020 (82476 people).

**Keywords:** city, Pavlovsky Posad

Демографическая ситуация в городском округе Павловский Посад остается сложной. Динамика общей численности населения отражает закономерности в тенденциях формирования его возрастной структуры и естественного воспроизводства населения, а также в значительной мере зависит от направленности и размеров миграционного движения населения, сложившегося в городском округе.

Численность официально зарегистрированных безработных граждан, состоящих на учете в центре занятости населения городского округа Павловский Посад, по состоянию на 01.10.2021 г. составила 411 человек (на 01.10.2020г. 1472 человек). Уровень безработицы на 01.10.2021 г. составил 0,89 % (на 01.10.2020г. -

3,21%) от числа экономически активного населения городского округа Павловский Посад.

Гражданам, признанным в установленном порядке безработными, осуществлены социальные выплаты в размере 25 млн. руб. Задолженность по социальным выплатам отсутствует.

Снижение численности безработных граждан планируется за счет увеличения количества самозанятых граждан, Программы обучения и переобучения граждан предпенсионного возраста.

#### ЭКОНОМИКА

На территории городского округа зарегистрировано 2668 предприятий различных организационно-правовых форм. Из них 6 крупных предприятий и 2662 субъектов МСП (в том числе 16 средних, 91 малое, 2555 микропредприятий (755 юридических лиц, 1907 индивидуальных предпринимателей). Количество «самозанятых» граждан – 1662.

В городском округе расположены офисы банков, позволяющих оперативно осуществлять все необходимые банковские операции юридическим и физическим лицам: АО «АБ Россия», ПАО «Банк Возрождение», ПАО «Банк ВТБ», ПАО «Почта Банк», ПАО «Сбербанк», ПАО «Совкомбанк».

Важную роль в решении экономических и социальных задач городского округа играет малое и среднее предпринимательство, так как способствует созданию новых рабочих мест, насыщению потребительского рынка товарами и услугами, формированию конкурентной среды.

Приоритетными направлениями развития малого и среднего предпринимательства являются:

- поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, реализующих программы модернизации производства в сфере обрабатывающих производств;

- поддержка социального предпринимательства;

- открытие новых предприятий;

- привлечение молодежи к предпринимательской деятельности.

Продолжается реализация мероприятий муниципальной программы городского округа Павловский Посад Московской области «Предпринимательство».

В городском округе осуществляет деятельность Союз «Восточная торгово-промышленная палата Московской области», на ее базе работает Общественная приёмная Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Московской области.

В настоящее время ведется целенаправленная работа по формированию благоприятного инвестиционного климата. Привлечение инвестиций в экономику городского округа – одна из наиболее важных задач, решение которой позволит достичь дальнейшего динамичного социально-экономического развития.

Разработан инвестиционный паспорт, где обозначен потенциал городского округа. Созданы:

- 1) Координационный Совет по малому и среднему предпринимательству - осуществляет функции консультативного и информационного органа в сфере

поддержки малого и среднего предпринимательства;

2) Инвестиционный Совет по поддержке инвестиционной и предпринимательской деятельности – образован в целях создания условий для улучшения инвестиционного климата, обеспечения стабильных условий осуществления инвестиционной деятельности, эффективного проведения инвестиционной политики на территории городского округа, привлечения инвестиций в интересах социально-экономического развития городского округа Павловский Посад.

Развивая партнерские отношения как с российскими, так и с иностранными инвесторами, администрация делает все, чтобы бизнес в нашем городском округе был стабильным, эффективным и безопасным.

### СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Сельское хозяйство играет важную роль в обеспечении населения продуктами питания и создании рабочих мест.

На территории г. о. Павловский Посад работают более 20 фермерских хозяйств в различных сферах сельскохозяйственного производства. За последние годы появились новые фермерские хозяйства: КФХ «Степаненко М.В.», КФХ «Клоус В.В.», КФХ «Чебанов М.С.» и др.

Одной из приоритетных задач в сельском хозяйстве является вовлечение в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения.

В настоящее время в городском округе ведется активная работа по привлечению инвесторов и реализации проектов в сельскохозяйственном производстве. Привлечение инвесторов в сферу сельскохозяйственного производства позволит увеличить объемы производимой сельскохозяйственной продукции и обеспечить жителей нашего района экологически чистыми продуктами».

### ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения МО «Павлово-Посадская центральная районная больница» - это главное звено оказания первичной и специализированной медицинской помощи населению более чем по 18 профилям.

На территории городского округа Павловский Посад также функционируют ГАУЗ МО «Павлово-Посадский кожно-венерологический диспансер», ГБУЗ МО «Орехово-Зуевский противотуберкулезный диспансер», ГБУЗ МО «Психиатрическая больница № 15» с психиатрическим и наркологическим диспансерами, ГКУЗ МО «Дом сестринского ухода».

В рамках программы Губернатора МО «Здравоохранение Подмосковья» на территории городского округа построено и работают 4 ФАПа в деревнях Васютино, Ковригино, Алферово и селе Казанском.

ФАПы оборудованы по новым современным медицинским стандартам: кабинет приёма, в котором оказывается неотложная помощь, процедурный кабинет, комната временного пребывания пациентов, подсобные помещения.

Для организации бесплатного питания беременных женщин, кормящих матерей и детей до трех лет в районе открыто 11 раздаточных пунктов.

### ОБРАЗОВАНИЕ

Систему образования городского округа Павловский Посад составляют 54 образовательные организации:

- 20 общеобразовательных учреждений;
- 27 дошкольных образовательных организаций;
- 4 учреждения дополнительного образования;
- учреждение дополнительного профессионального образования «Информационно-методический центр»;
- образовательная организация среднего профессионального образования ГБТОУ МО «Павлово-Посадский техникум»;
- филиал ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет».

Яркими событиями для жителей всегда становятся праздники «День знаний» и «Последний звонок», акция «Одаренные дети», выпускной праздник для дошкольников.

Огромное внимание граждан приковано к выпускному Балу одиннадцатиклассников, в рамках которого приходит награждение медалистов и торжественное шествие выпускников, вручаются подарки от Главы городского округа Павловский Посад. Также в течение учебного года проходят Рождественские образовательные чтения, чествование педагогических династий, традиционный конкурс педагогического мастерства «Педагог года».

Ежегодно в период летних каникул на базе образовательных организаций работают трудовые бригады, где ребята старше 14 лет имеют возможность получить первый трудовой опыт и первую заработную плату.

И дошкольники, и выпускники школ с большим интересом занимаются в творческих объединениях муниципальных учреждений дополнительного образования. Для детей двери распахивают дом детского творчества, станция юных техников, детский эколого-биологический центр.

Работы воспитанников дома детского творчества выставляются в павильоне «Культура» ВДНХ, ребята имеют награды Международных выставок в Болгарии и Чехии. Среди достижений юных экологов – дипломы областных и Всероссийских экологических конференций, дипломы областных и международных выставок. Воспитанники станции юных техников – участники и призеры муниципальных и региональных соревнований.

#### КУЛЬТУРА

В городском округе Павловский Посад работают 42 учреждения просветительного, досугового и образовательного направлений. Они объединены в 17 муниципальных учреждений культуры, имеющих статус юридических лиц.

На базе 25 учреждений культурно-досугового типа действуют различные объединения, кружки, группы по интересам и т.д. В них занимаются 4,6 тысячи человек.

Свой творческий потенциал люди реализовывают в различных коллективах, которые участвуют и побеждают в конкурсах и фестивалях областного, всероссийского и международного уровней. 11 творческих коллективов учреждений культуры городского округа имеют звания «Народный» и «Образцовый».

Музеи, выставочные залы и библиотеки Павловского Посада ежегодно посещают почти 200 тысяч человек.

Ежегодно в городском округе Павловский Посад проходит множество масштабных мероприятий. Это концерты, конкурсы и фестивали, народные гулянья, а также новые проекты деятельности музеев, библиотек и учреждений дополнительного образования. В рамках реализации муниципальной программы «Культура городского округа Павловский Посад Московской области» регулярно организуются городские праздники: встреча Нового года и Рождество, Международный женский день, Проводы русской зимы, День Победы, День защиты детей, День города, День пожилого человека.

Отмечаются и профессиональные праздники – День работника культуры, День библиотекаря, День музеев и др. Проводятся городские и отборочные конкурсы и фестивали самодеятельно-художественного творчества: вокального искусства, сольного пения, хореографических коллективов, художественного слова. Летом творческие коллективы принимают активное участие в проведении праздников деревень, в концертных программах культурно-массовых, спортивных и туристических мероприятий.

На базе учреждений дополнительного образования традиционно проводятся областные и межзональные конкурсы: Московская областная выставка-конкурс «Роспись ткани», региональный конкурс «Секреты фортепианного мастерства», Московский областной конкурс исполнителей на духовых и ударных инструментах, региональные состязания концертмейстеров, Открытый Межзональный фортепианный конкурс по чтению с листа «Первое прикосновение», Открытый Межзональный конкурс сольного академического пения «Per aspera ad astra» («Через тернии к звездам»).

Дворец культуры «Павлово-Покровский» традиционно проводит Московский областной конкурс цирковых коллективов «Парад Алле», в котором принимают участие лучшие любительские цирковые коллективы Московской области.

Самые яркие номера включаются в программу гала-концерта, который проходит на базе ФГБПОУ «Государственное училище циркового и эстрадного искусства им. М.Н. Румянцева».

Проводятся массовые туристические мероприятия:

- гастрономические фестивали «Русский холодец» и «Яйцефест»,
- фестиваль русских традиций «День пареной репы»,
- ежегодный региональный семейный фестиваль «Семьяфест»,
- Международный православный Бывалинский фестиваль кузнечного искусства;
- Этно-культурный фестиваль колокольного звона «Аверкиевские перезвоны».
- Военно-исторический фестиваль «Бой при реке Вохна», посвященный событиям 1812 года.

#### СПОРТ

В городском округе постоянно растет число жителей, занимающихся спортом.

На базе спортивных учреждений работает 72 секции по 24 видам спорта, при

этом 90% из них ведут занятия на бесплатной основе. Именно здесь – на местных стадионах и во Дворцах спорта начинается путь ребят, подающих большие спортивные надежды. Лучшие из них входят в состав сборных команд Московской области и Российской Федерации.

Наряду с такими прославленными атлетами как Наталья Петрусева, Наталья Каширина, Владимир Семенов, Сергей Федоренков зажигаются юные звезды – Анастасия Гореева, Кристина Адебайо, Константин Сауков.

Активно привлекаются к занятиям спортом сельские жители. В штат стадиона «Старопавловский», были введены должности инструкторов по спорту для работы в сельских поселениях. Им предстоит организовывать физкультурно-массовую работу и контролировать эксплуатацию спортивных сооружений.

Большим событием в спортивной жизни округа стало создание на базе стадиона «Старопавловский» и Детско-юношеской спортивной школы структурных подразделений по спортивной подготовке по видам спорта футбол и биатлон.

Амбициозные задачи ставит перед собой спортивная общественность Павловского Посада. В их числе развитие детско-юношеского спорта, создание развитой спортивной инфраструктуры, вовлечение ещё большего количества жителей в систематические занятия физической культурой и спортом и многие другие.

Каждый год в городском округе проводится более 110 спортивно-массовых мероприятий муниципального уровня, в которых принимают участие более десятки тысяч человек. Среди них – летняя спартакиада, посвященная Дню физкультурника, туристический слет и т. д.

### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2022].
2. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. - М.: Известия, 2018. - 307 с.
3. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. - М.: Юркнига, 2020. - 490 с.
4. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. - Ростов-на-Дону, 2018. - 299 с.
5. Савин В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. - М.: ЦОКР МВД России, 2020. – 316 с.
6. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 21.10.2022). – Библиогр. в кн. –

ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.

7. Цибульникова В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибульникова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460> (дата обращения: 26.10.2022). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЖИЛИЩНО- КОММУНАЛЬНОЙ СФЕРЫ

**Ярошук Анатолий Борисович,**

докт. экон. н., проф., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Петрикова Елена Петровна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Государственное управление в жилищно-коммунальной сфере – это деятельность уполномоченных органов государственной и муниципальной власти по надлежащему использованию объектов жилого фонда и удовлетворению жилищно-коммунальных нужд населения. Законодательство Российской Федерации в области регулирования деятельности жилищно-коммунального хозяйства охватывает практически все сферы этой отрасли при помощи развитой структуры.

**Ключевые слова:** государственное управление, жилищно-коммунальная сфера

## STATE AND MUNICIPAL REGULATION OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

**Anatoly B. Yaroshchuk,**

Doctor of Economics, Prof., associate Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy

**Elena P. Petrikova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Public administration in the housing and communal sphere is the activity of authorized state and municipal authorities for the proper use of housing facilities and meeting the housing and communal needs of the population. The legislation of the Russian Federation in the field of regulation of housing and communal services covers almost all areas of this industry with the help of a developed structure.

**Keywords:** public administration, housing and communal services

Рыночная экономика предполагает свободное ценообразование с учетом законов спроса и предложения. Но государство оставляет за собой право регулирования таких отраслей экономики, в которых свободное ценообразование на реализуемые товары или оказываемые услуги по обоснованным причинам невозможно. Естественная монополия – это состояние товарного рынка, работа которого эффективнее при отсутствии конкуренции в силу особенностей технологии производства. Отнесение к субъектам естественной монополии обусловлено тем, что ни юридическое, ни физическое лицо не свободно в выборе организации, производящей коммунальные ресурсы. Так в случае предоставления

услуг отопления: в населенном пункте тепловые сети прокладываются в соответствии с планом генеральной застройки, договор на поставку тепловой энергии будет заключаться только с той ресурсоснабжающей организацией, с которой у потребителя имеется технологическое присоединение.

В рыночных условиях, с точки зрения регулируемой организации, производимый энергетический ресурс является товаром, который должен продаваться по цене, на которую воздействует только спрос и предложение.

Для потребителей, жилищно-коммунальные услуги не являются обычным товаром, эти услуги являются социально необходимыми повседневными потребностями, что и определяет обязательность государственного регулирования уровня тарифных предложений ресурсоснабжающих организаций.

У организаций, действующих в сферах естественных монополий однозначно возникают монополистические устремления, находящие свое отражение в повышении цен.

Государство не должно допускать монополизации цен, поэтому, в частности, тарифы на коммунальные ресурсы (электрическую и тепловую энергию, водоснабжение, водоотведение и другие) подлежат государственному регулированию.

Задача государственного регулирования – учесть как интересы потребителей тепловой энергии, в интересах которых необходимо обеспечить экономическую обоснованность и доступность цены на жизненно необходимые ресурсы, так и интересы организаций, производящих и поставляющих энергетический ресурс, для которых необходимо создать условия для эффективной деятельности. В конечном виде, устанавливаемом уполномоченным органом при регулировании деятельности организаций, экономически обоснованный тариф отражает равновесие спроса и предложения.

Организационные основы государственного регулирования закреплены в законодательных актах, содержащих порядок и сроки установления тарифов. Для примера, ниже представлена блок-схема основных этапов исполнения государственной функции по установлению цен (тарифов) Службой по государственному регулированию цен и тарифов

Рассмотрим полномочия органов местного самоуправления в сфере коммунального хозяйства

Полномочия органов местного самоуправления в области жилищно-коммунального хозяйства, коммунально-бытового обслуживания населения определяются в Жилищном кодексе РФ, федеральном законе от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также в иных нормативно-правовых актах.

В целом полномочия органов местного самоуправления в области ЖКХ можно классифицировать по следующим группам:

- контрольно-статистические (ведение различных учетов, например, учет муниципального жилищного фонда; осуществление контроля за соблюдением тех или иных требований);
- правотворческие (например, определение порядка, устанавливающего процесс

предоставления жилых помещений муниципального специализированного жилищного фонда);

- правоприменительные (например, предоставление малоимущим гражданам жилых помещений на основе договоров социального найма);

- информационные полномочия (например, предоставление гражданам информации о местных программах, нормативно-правовых актах в области жилищно-коммунального хозяйства, о состоянии объектов ЖКХ муниципального образования и так далее) [27].

Также полномочия органов местной власти в сфере жилищно-коммунального хозяйства можно классифицировать на общие и специальные. Общие полномочия органов местного характера характеризуются области общим руководством жилищно-коммунального хозяйством на соответствующей территории.

Специальные полномочия характеризуются организацией исполнения отдельных направлений деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства, которые имеют большое значение для интересов населения и иных потребителей на территории муниципального образования [2].

Федеральный закон ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления» определяет следующие вопросы местного значения в области управления жилищно-коммунальным хозяйством:

- осуществление в пределах МО электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, а также снабжения населения топливом;

- обеспечение категории малоимущих граждан, которые нуждаются в улучшении жилищных условий, жилыми помещениями согласно жилищному законодательству, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, обеспечение условий для жилищного строительства;

- осуществление деятельности по организации сбора и вывоза бытовых отходов и мусора, а также по утилизации и переработке бытовых и промышленных отходов;

- осуществление организации благоустройства и озеленения территории [2].

Работа в сфере жилищно-коммунального хозяйства по большей части проводится органами МСУ, муниципальными предприятиями и учреждениями. Цель органов муниципальной власти заключается в регулировании процесса предоставления услуг и осуществлении общественно-значимых функций [2, стр. 164].

Осуществление органами местной власти полномочий в области жилищно-коммунального хозяйства включает в себя также активное взаимодействие с субъектами, реализующими функции по управлению многоквартирным домом. За последние 20 лет сфера жилищно-коммунального хозяйства претерпела существенное реформирование и изменения [5, стр. 66]. Жилищным кодексом РФ предусматривается три способа управления жилыми домами:

- 1) непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме;

- 2) управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом или иным специализированным потребительским кооперативом;

3) управление управляющей организацией [1].

Следовательно, с принятием ЖК РФ в жилищных отношениях происходит появление нового субъекта, а именно управляющей организации, которая может быть основана на любой форме собственности. Задача органов местного самоуправления состоит в обеспечении равных условий для деятельности управляющих организаций независимо от организационно-правовых форм и форм собственности.

Органами МСУ устанавливаются тарифы на товары и услуги, предоставляемые организациями коммунального комплекса в соответствии с предельным индексом, который устанавливается органом регулирования субъекта Российской Федерации (Региональной энергетической комиссией) для конкретного МО, тарифы на подключение к системам коммунальной инфраструктуры. Подобные ограничения распространяются на тарифы водоснабжения, канализации и вывоза мусора, а также тарифы на тепло от локальных котельных. Соответствующие полномочия подробно определяются в федеральном законе от 30.12.94 г. № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса».

Органы местного самоуправления реализуют следующие полномочия в сфере регулирования тарифов и надбавок организаций коммунального комплекса:

- определение системы критериев, которые используются в целях определения доступности для потребителей услуг, которые предоставляются организациями коммунального комплекса;

- утверждение технических заданий по разработке инвестиционных программ организаций коммунального комплекса по строительству, реконструкции и (или) модернизации объектов, которые используются в целях утилизации, обезвреживания и захоронения твердых бытовых отходов;

- рассмотрение проектов инвестиционных программ организаций коммунального комплекса по строительству, реконструкции и (или) модернизации объектов, которые используются для утилизации, обезвреживания и захоронения твердых бытовых отходов;

- установление надбавок к тарифам на услуги организаций коммунального комплекса согласно предельному индексу, установленному органом регулирования субъекта Российской Федерации для соответствующего муниципального образования;

- публикация информации о тарифах и надбавках, об инвестиционных программах организаций коммунального комплекса и о результатах мониторинга выполнения этих программ;

- участие в разработке проектов договоров, которые заключаются в целях развития объектов, используемых для утилизации, обезвреживания и захоронения твердых бытовых отходов;

- заключение с организациями коммунального комплекса договоров, которые определяют условия выполнения инвестиционных программ организаций коммунального комплекса, для развития объектов, используемых для утилизации, обезвреживания и захоронения твердых бытовых отходов;

- осуществление мониторинга выполнения инвестиционных программ;

- принятие решений и выдача предписания в пределах своих полномочий, установленных Федеральным законом «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса», которые обязательны для исполнения организациями коммунального комплекса;

- запрос у организаций коммунального комплекса информации, предусмотренной ФЗ-210 и нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе информации касательно вопросов применения тарифов и надбавок, регулируемых в соответствии Федеральным законом «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса», в формате, определяемом органом регулирования муниципального образования;

- согласование в случаях, установленных законодательством РФ о концессионных соглашениях, решения концедента о заключении концессионного соглашения и конкурсной документацию в части долгосрочных параметров регулирования деятельности организаций коммунального комплекса.

Кроме всего перечисленного федеральным законом от 24 июня 1998 г. 16 № 89-ФЗ определены полномочия местных органов власти в области сбора и вывоза бытовых отходов и мусора. Так, на территориях муниципальных образований необходимо осуществлять регулярные очистки от отходов согласно санитарным, экологическим и иным требованиям. Сбор отходов осуществляется на основе их разделения на виды. Органы местного самоуправления устанавливают порядок сбора отходов, который должен соответствовать санитарным, экологическим и иным требованиям.

Для организации сбора и вывозы бытовых отходов возможно создание муниципальных предприятий и учреждений, а также размещение муниципальных заказов.

Также стоит упомянуть о том, что в соответствии с п. 4 ч. 1 ст. 14, п. 4 ч. 1 ст. 15 и п. 4 ч. 1 ст. 16 федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» № 131-ФЗ определяется, что к полномочиям местных органов власти относится организация в границах соответствующих муниципальных образований электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом [2]. Данное полномочие является одним из самых главных, ведь именно благодаря его реализации граждане снабжаются необходимыми для жизнедеятельности ресурсами.

Таким образом, полномочия органов местного самоуправления на федеральном уровне закрепляются нескольких законах (прежде всего в ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ЖК РФ, ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса», ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства»), постановлениях Правительства РФ. Кроме того, полномочия местных органов власти в сфере жилищно-коммунального хозяйства определяются в нормативно-правовых актах субъектов РФ и муниципальных правовых актах [1, стр. 109]. В совокупности имеет место громоздкая и по ряду аспектов противоречивая правовая база, затрудняющая правоприменительную деятельность органов местного

самоуправления в жилищно-коммунальной сфере. В этой связи представляется необходимым на федеральном уровне и уровне субъектов РФ систематизировать соответствующие нормы и включить их одним блоком в соответствующие законы о местном самоуправлении. В перспективе, учитывая, особую значимость данной отрасли экономики для социально-экономического развития всех территорий, представляется целесообразным разработать специальный закон о жилищно-коммунальном хозяйстве.

#### **Список использованных источников**

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
2. Мидлер Е. А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие : [16+] / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; отв. ред. Е. А. Мидлер ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 110 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186>
3. Мещерякова М.А. Структура и полномочия органов местного самоуправления : учебное пособие / М.А. Мещерякова, О.Х. Молокаева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с.



Научное издание  
Печатается по решению Ученого совета  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Сборник научных статей магистрантов Московской  
международной академии. Том – 4.

Москва, ул. Новомосковская, д. 15а  
Объем 23,3 усл.печ.л.  
Формат бумаги А5 – 60х90 1/16  
Тип гарнитуры Таймс Нью Роман.  
Тираж 100 экз.