



МОСКОВСКАЯ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

**ТОМ 2**



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

ТОМ 2

МОСКВА – 2023

БК 94.3  
УДК 330; 80

Сборник научных статей магистрантов  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
издается 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– 2. 2023. – 406 с.

© Коллектив авторов, 2023  
© ОЧУ ВО «Московская международная академия», 2023

## ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

<i>Агапцева Ж.В., Аликин Т.В.</i> Основы мотивации персонала.....	8
<i>Аксенова Е.И., Зарипова А.Д.</i> Особенности управления персоналом в медицинской организации.....	15
<i>Аксенова Е.И., Новицкий О.О.</i> Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения».....	23
<i>Артемов С.Н., Кащук П.А.</i> Направления социальной политики и управления социальной сферой Невского района Санкт-Петербурга.....	27
<i>Артемов С.Н., Семенов С.А.</i> Цели и задачи управления территориальным развитием.....	33
<i>Ахмедова Э.М., Растихин В.И.</i> Технологии социальной адаптации детей-инвалидов.....	37
<i>Ахметова Г.З., Духович С.Л.</i> Стратегический план и формирование финансовой стратегии.....	43
<i>Барышова Ю.Н., Матвейчук И.В.</i> Особенности регионального развития управления в сфере организации досуга населения.....	48
<i>Барышова Ю.Н., Петрикова Е.П.</i> Зарубежный опыт управления коммунальным хозяйством.....	54
<i>Белохвостова Н.В., Кравченко В.А.</i> Новый порядок расследования и учета профессиональных заболеваний.....	59
<i>Богданова Н.А., Рыбаков И.В.</i> Сущность, цели и задачи системы бухгалтерского учета организации в цифровой среде.....	66
<i>Бор В.Н., Исаева Е.С.</i> Методические подходы к оценке и планированию производственного потенциала предприятия.....	69
<i>Бордоусов О.В., Жосану В.А.</i> Риски прогнозирования социально-экономического развития региона.....	74
<i>Годжаева Э.С., Айи Куоту Нжу Хилер Роланд</i> Процесс формирования финансовой стратегии.....	78
<i>Голиков С.А., Сако Бекай</i> Информационные технологии в управлении человеческими ресурсами.....	84
<i>Гостев А.Н., Брискман Д.В.</i> Система кадрового обеспечения муниципального управления.....	89
<i>Егорова С.К., Астахова М.А.</i> Финансовая стратегия как составляющая общей стратегии организации.....	96
<i>Жаркова С.Л., Даниленко Т.И.</i> Процесс оптимизации персонала на предприятии.....	100
<i>Жаркова С.Л., Прищепов В.С.</i> Способ оценки и источники подбора персонала.....	104

<b>Железнякова Е.А., Карев Е.Г.</b>	
Повышение эффективности экономической деятельности за счет управления себестоимостью продукции.....	110
<b>Железнякова Е.А., Нгуен Тхи Тху</b>	
Международный опыт реализации процедуры банкротства.....	114
<b>Завьялова Т.В., Рыбаков И.В..</b>	
Проблемы цифровизации бухгалтерского учета и современные решения.....	121
<b>Калинина А.В., Колца В.Д.</b>	
Этапы внедрения бизнес-плана инвестиционного проекта.....	131
<b>Кибук Т.Н., Мусаева А.</b>	
Разработка и реализация бизнес-стратегии.....	137
<b>Короткова О.А., Зарипова А.Д.</b>	
Методы оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации.....	144
<b>Лалин А.А., Шитиков О.В.</b>	
Политическое и экономическое влияние на реализацию бизнес плана.....	150
<b>Мезенин В.Г., Пивнева И.А.</b>	
Основные направления оказания социальной помощи населению.....	156
<b>Анисимов В.В., Плаксунова Ю.С.</b>	
Система организации и полномочия органов местного самоуправления.....	164
<b>Нацубидзе А.С., Волков В. И.</b>	
Понятие и разновидности адаптации сотрудников.....	170
<b>Нечувилин С.Б., Маргаритова Л.В.</b>	
Реализация госполитики как один из способов управления физической культурой и спорта.....	176
<b>Никишина О.Ю., Лиманский А.С.</b>	
Повышение эффективности управления человеческими ресурсами.....	180
<b>Пестова М.С., Чечулина М.В.</b>	
Методы и стратегии управления человеческими ресурсами.....	185
<b>Печников А.А., Гусев К.А.</b>	
Региональные особенности развития малого предпринимательства.....	196
<b>Пузанкова Е.Н., Гурбанов Б.Г.</b>	
Этапы и методологические подходы формирования кадровой политики в организации.....	201
<b>Пузанкова Е.Н., Перепелкина К.А.</b>	
Основные аспекты процесса обучения персонала.....	207
<b>Рагозина С.А., Гусаков М.С.</b>	
Организационные основы кадрового обеспечения и профессионального отбора сотрудников на госслужбу.....	212
<b>Самарова З.С., Беляев С.В.</b>	
Анализ реализации экологической политики в муниципальном образовании «город Екатеринбург».....	217
<b>Самарова З.С., Сапрыкин С.А.</b>	
Особенности взаимодействия государственного частного партнёрства в сфере здравоохранения.....	224

<i>Сподах Г.Г., Воробьев Л.А.</i>	
Внедрение бальной оценки финансово-хозяйственной деятельности организации.....	227
<i>Сподах Г.Г., Дедикова К.Ю.</i>	
Реализация государственной политики в сфере образования.....	234
<i>Столяров Н.Н., Тубальцев М.В.</i>	
Реформа местного самоуправления.....	242
<i>Тагирова М.А., Алексейчук А.Р.</i>	
Оценка влияния кадровой политики на стратегию развития организации.....	247
<i>Тебекин А.В., Губаева З.В.</i>	
Современные методы подбора персонала.....	253
<i>Терентий М.Л., Медвецкая А.К.</i>	
Организация процесса подготовки и повышения квалификации.....	259
<i>Терехова-Пушная Д.В., Максимов Д.А.</i>	
Особенности механизма государственного регулирования рынка труда.....	264
<i>Тихомирова В.А., Бойкова И.В.</i>	
Кадровое обеспечение администрации города.....	269
<i>Тихомирова В.А., Шулико М.А.</i>	
Организационные аспекты и полномочия органов местного самоуправления.....	273
<i>Толмачева И.В., Иванчиков А.О.</i>	
Управление и регулирование инвестиционной деятельности в России.....	279
<i>Усачев Е.В., Коваленко О.В.</i>	
Зарубежный опыт социально-профессиональной адаптации персонала.....	283
<i>Хмельницкая К., Л. Лиманская С.Н.</i>	
Роль организационной культуры в повышении эффективности работы сотрудников.....	290
<i>Цатхланова Т.Т., Нгуен Тхиеу Лан</i>	
Методика оценки финансовых результатов и формирования финансовой стратегии.....	294
<i>Чибисов О.В., Копылов С.В.</i>	
Профилактика банкротства в условиях антикризисного управления организацией.....	299
<i>Чибисова Е.И., Чичило А.В.</i>	
Современные тренды внедрения инноваций.....	305
<i>Шубин И.И., Горяев В.В.</i>	
Проблемы реализации государственных программ поддержки малого предпринимательства.....	311
<i>Ярошук А.Б., Бакаев Х.М.</i>	
Формирование и методические подходы в разработке финансовой стратегии.....	316

## ФАКУЛЬТЕТ ЛИНГВИСТИКИ И ПЕДАГОГИКИ

*Баженова И.С., Пупина Ю.Г.*

Анализ методики формирования фонетических навыков, представленной в УМК «SPOTLIGHT 2» для начальной школы.....324

*Валькова К.А.*

Теоретические основы использования современных учебных интернет-ресурсов при формировании лексического навыка речи на английском языке в рамках основного общего образования.....334

*Васина О.С.*

Теоретические основы применения современных технологий обучения чтению на английском языке.....339

*Ершова А.В.*

Характерные особенности фразеологических единиц.....347

*Yanina S. Zhakupova, Inna P. Korotkova*

The role of interactive pedagogical technologies in enhancing high school students' lexical skills.....353

*Кибиткин Е.А.*

Теоретические предпосылки использования современных интернет-медиа на уроках английского языка.....359

*Копенкина А.К.*

Использование цифровых образовательных ресурсов при развитии лексического навыка речи на английском языке при обучении взрослых.....365

*Ломакина С.А., Пестова М.С.*

Использование аутентичных видеоматериалов как средства формирования умений проектной деятельности на уроках английского языка.....374

*Лузина Е.В.*

Основы формирования навыка говорения на иностранном языке на среднем этапе обучения.....385





*Агапцева Жанна Владимировна,*

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аликин Тимофей Владимирович,*

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Основы мотивации персонала**

Причины, побуждающие человека к активной деятельности, являются мотивами, а их применение – мотивацией. В данной работе дается соотношение таких понятий как мотивации и стимулирования. Представлены теории мотивации, а так же этапы формирования мотивационного процесса.

Основой целью работы, является раскрытие теоретических основ мотивации труда персонала

*Zhanna V. Agapieva,*

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

### **Staff motivation basis**

The reasons that prompt a person to be active are motives, and their application is motivation. In this paper, the correlation of such concepts as motivation and stimulation is given. Theories of motivation are presented, as well as the stages of formation of the motivational process.

The main purpose of the work is to reveal the theoretical foundations of staff motivation.

Актуальность исследования обусловлена тем, что мотивация персонала является основным средством обеспечения наиболее эффективного использования кадровых ресурсов. Основная цель системы мотивации – это получение максимальной отдачи от работы персонала, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации.

Сущность мотивации в системе управления персоналом заключается в ее роли как ключевого инструмента для стимулирования и направления поведения и производительности сотрудников в организации. Мотивация оказывает прямое влияние на эффективность работы персонала и достижение целей организации. Рассмотрим основные аспекты сущности мотивации в системе управления персоналом.

Побуждение к действию: Мотивация является силой, которая побуждает сотрудников к определенным действиям и поведению, направленным на достижение поставленных целей. Она активизирует и поддерживает энергию и направленность сотрудников, помогая им сосредоточиться на важных задачах и усилиях.

Удовлетворение потребностей: Мотивация связана с удовлетворением потребностей сотрудников, включая физиологические, социальные, эмоциональные и профессиональные. Посредством мотивационных механизмов организация может предлагать различные формы вознаграждения, признания, роста и развития, которые помогают удовлетворить потребности сотрудников и поддерживать их мотивацию.

Связь с целями организации: Мотивация должна быть направлена на достижение целей организации. Чтобы быть эффективной, она должна быть согласована с стратегическими целями и задачами организации. Мотивационные программы должны быть нацелены на поддержку и стимулирование тех поведенческих моделей и результатов, которые способствуют успеху организации.

Индивидуальный подход: Сущность мотивации в системе управления персоналом также заключается в необходимости индивидуального подхода к сотрудникам. Разные люди могут быть мотивированы разными факторами и иметь разные ценности и потребности. Поэтому важно разрабатывать мотивационные стратегии, учитывающие индивидуальные особенности каждого сотрудника.

Долгосрочная перспектива: Мотивация в системе управления персоналом должна иметь долгосрочную перспективу. Это означает, что мотивационные стратегии и программы должны быть ориентированы на длительное время и учитывать как текущие потребности, так и перспективы развития сотрудников и организации в целом.

Повышение производительности и качества работы: Мотивация играет решающую роль в увеличении производительности и качества работы сотрудников. Мотивированные сотрудники более склонны к самодисциплине, усердной работе и инициативе. Они стремятся достичь высоких результатов, превзойти ожидания и повысить эффективность своей работы.

Удержание талантов: Мотивация имеет прямое влияние на удержание талантливых сотрудников в организации. Когда сотрудники ощущают, что их труд и достижения признаются и вознаграждаются, они склонны оставаться в организации и продолжать вносить ценный вклад. Эффективная мотивационная система помогает предотвратить текучесть кадров и сохранить ценных специалистов.

Повышение уровня удовлетворенности: Мотивированные сотрудники обычно испытывают более высокий уровень удовлетворенности работой. Когда их потребности и ожидания удовлетворяются, они чувствуют себя более счастливыми, уверенными и мотивированными. Удовлетворенные сотрудники более продуктивны, более преданны своей работе и лояльны к организации.

Развитие и рост сотрудников: Мотивация также связана с развитием и ростом сотрудников. Мотивированные сотрудники часто имеют больший интерес к самосовершенствованию, развитию новых навыков и повышению своей профессиональной компетентности. Организация может использовать мотивацию для поощрения сотрудников принимать участие в обучении, тренингах и программе развития карьеры.

Создание позитивной рабочей среды: Мотивация в системе управления персоналом также способствует созданию позитивной рабочей среды. Когда сотрудники чувствуют себя ценными, признанными и поддержанными, они склонны лучше сотрудничать, взаимодействовать и поддерживать коллективный дух.

Когда сотрудники чувствуют себя мотивированными, они обычно имеют более высокий уровень энтузиазма и энергии, что способствует более позитивной атмосфере на рабочем месте. Мотивированные сотрудники более склонны к проявлению взаимопомощи, уважения и доверия друг к другу, что укрепляет коллективный дух и способствует развитию позитивной корпоративной культуры.

Кроме того, мотивация также может способствовать улучшению коммуникации внутри организации. Мотивированные сотрудники часто более открыты для обмена идеями, отзывчивы к критике и готовы высказывать свои мнения. Это может привести к более эффективному обмену информацией и идеями между коллегами, что способствует росту организации и улучшению результатов работы [5, стр. 136].

Таким образом, мотивация играет ключевую роль в системе управления персоналом. Эффективная мотивационная система помогает не только удерживать талантливых сотрудников и повышать их производительность, но и создавать позитивную корпоративную культуру, улучшать коммуникацию и развивать сотрудников. Компании, которые активно инвестируют в мотивационные программы для своих сотрудников, часто имеют более высокий уровень успеха и конкурентоспособности на рынке.

В условиях рыночной экономики, для успешной деятельности организации, роль человеческого фактора в управлении предприятием имеет значительную роль.

Многочисленные теории мотивации пытаются дать ответ на вопрос; что нужно сделать, для того, что бы люди по собственному желанию эффективно трудились?

Руководитель, владеющий современными моделями мотивации, сможет значительно расширить свои возможности в привлечении квалифицированного работника к выполнению задач, направленных на достижение целей своей организации.

Совершенная система управления не приведет к успеху, если персонал организации не будет состоять из специалистов, стремящихся преуспевать в компании, проявлять инициативу, приобретать новые навыки и решать дополнительные задачи.

Изучение мотивации позволяет понять, каким способом можно стимулировать формирование трудовых мотивов, с помощью которых можно стимулировать деятельность работника.

Знание теорий и факторов мотивации позволяет руководителям легче достичь целей организации, это также помогает понять, какие факторы побуждают человека работать и какие влияют на их выбор. В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность (физиологическая или

психологическая), удовлетворение которой осуществляется путем определенного поведения или действий.

В трудовой деятельности человека, потребность является источником его деловой активности, потребности побуждают к действию, т.е. вызывают интерес к определенной целевой деятельности. Потребности бывают первичными и вторичными.

Первичные потребности являются физиологическими и, как правило, врожденными. Это потребности, которые обеспечивают существование человека на биологическом уровне: потребности в пище, воде, сне, воздухе. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими [Волкогорова 2020: 352].

Мотив – это осознанное побуждение человека к выполнению каких-либо действий и достижению конкретной цели, при этом достижение цели выступает смыслом деятельности. Именно мотив определяет, как и что будет делать человек для удовлетворения своих потребностей.

Трудовой мотив — это непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага [Даниленко 2018: 185].

Коллеги по работе являются субъектами общения и выполняют функцию социально- психологического стимулирования. Комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Формирование мотивационного процесса можно представить следующими этапами:

- подготовка и проектирование системы мотивации;
- разработка модели системы мотивации;
- внедрение системы мотивации;
- контроль и оценка эффективности системы мотивации.

Построение эффективной системы мотивации персонала в организации представляет собой крайне важный и сложный процесс. Практический опыт показывает, что разработка, внедрение и совершенствование комплексной системы мотивации часто сопровождаются трудностями. Это связано с недостаточным пониманием мотивации персонала, преобладанием негативной мотивации, недостаточным учетом ожиданий и интересов сотрудников при выборе мотивационных мероприятий, отсутствием системы мониторинга и нестабильностью.

Данные сложности и ошибки приводят к демотивации персонала. Поэтому эффективная система мотивации персонала становится ключевым условием успешного развития организации. Однако, такая система имеет ограниченный срок действия, поэтому ее необходимо постоянно совершенствовать и совершенствовать. Для этого необходимо провести диагностику существующей системы мотивации на предприятии. Существует множество методов изучения мотивации, анализ наиболее распространенных из них представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ методов изучения мотивации [17, стр. 26].

Методы изучения мотивации	Положительные характеристики	Отрицательные характеристики	Особенности
Опрос, анкетирование	<p>1. Занимает короткий промежуток времени.</p> <p>2. Не требует больших финансовых затрат.</p> <p>3. Выявляет важнейшие потребности персонала.</p>	<p>1. Искажение информации как сознательно, так и бессознательно.</p> <p>2. Возможны ошибки при разработке и проведении опроса.</p> <p>3. Желательно сочетать с другими методами сбора информации</p>	<p>1. Участие в опросе должно быть добровольным и анонимным.</p> <p>2. Опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности работников.</p> <p>3. Сбор анкет должен осуществляться людьми, с которыми опрашиваемые не взаимодействуют.</p>
Диагностическое интервью	<p>Особенно полезна для определения демотиваторов.</p> <p>Применяется для оценки уровня мотивации менеджеров.</p>	<p>Требует значительных затрат времени.</p> <p>Привлечение экспертов (руководителей, коллег, деловых партнеров, клиентов).</p>	<p>Необходимо четко определить требования для лиц, включенных в состав экспертов.</p> <p>Желательно до интервью провести кратковременную учебу.</p>
Психологическое тестирование	<p>Изучает специфические потребности человека.</p> <p>Высокий уровень достоверности информации.</p>	<p>Разрабатывается для отдельного человека или определенной группы людей.</p> <p>Необходимость привлечения специалистов-психологов.</p>	<p>Все тесты должны отвечать требованиям надежности и валидности.</p>
Беседа	<p>Простой и надежный способ.</p> <p>Высокий уровень достоверности за счет комбинации всевозможных методов интервью.</p>	<p>Требует затрат времени руководителя или привлеченных сторонних специалистов</p>	<p>Необходимо правильное составление вопросов</p>

Наблюдение	Наиболее доступный метод оценки.	Велика вероятность ошибочных наблюдений. Трудно делать однозначные выводы о состоянии мотивации.	Нужно четко определить наблюдаемые признаки мотивации.
------------	----------------------------------	--	--

Однако выбор метода мотивации является серьезной задачей для руководителя, так как необходимо учесть ряд факторов, таких как категория работников, размеры предприятия и цели исследования. Каждая из методик должна включать следующие шаги:

- Подготовка сотрудников службы управления персоналом к проведению исследования.
- Выбор методики измерения результатов.
- Сбор и анализ данных по результатам исследования.
- Оценка эффективности применяемых мотивационных мероприятий.
- Внесение необходимых корректировок и улучшений в систему мотивации на основе полученных результатов.

Важно отметить, что создание эффективной системы мотивации персонала является динамическим процессом, требующим постоянного мониторинга и адаптации к изменяющимся условиям и потребностям организации и ее сотрудников.

Рекомендуется начать диагностику существующей системы мотивации с оценки общей мотивационной среды в компании [5, стр. 54]. Важно отметить, что разработанная система мотивации сама по себе не является достаточным фактором для мотивации персонала. Ее реальное воздействие на сотрудников возможно только в сочетании с мотивационной средой, которая формируется на основе системы мотивации и отношений сотрудников к мотивационным мерам.

Особое внимание следует уделить нематериальной мотивации персонала, так как мотивационная среда, основанная на нематериальных факторах, имеет значительное влияние и стимулирует сотрудников к активной работе с полной отдачей сил. В то время как материальная мотивационная среда выполняет стабилизирующую роль, способствуя удержанию ценных сотрудников в компании.

Отсутствие мотивационной среды в компании может привести к следующим проблемам: [17, стр. 89].

- Несформулированные цели у сотрудников в их деятельности.
- Неознакомленность сотрудников с критериями оценки своей работы и неуверенность в справедливости этой оценки.
- Отсутствие информации о поощрениях за высокие результаты работы.
- Непривлекательные формы поощрения для сотрудников.

При анализе наиболее распространенных методов изучения мотивации становится ясно, что выбор методов должен быть индивидуальным для каждого предприятия и различных категорий работников, и требует тщательного анализа.

Рекомендуется не ограничиваться применением одного метода, так как каждый из них имеет свои недостатки. Для избежания субъективности и компенсации негативных моментов при использовании методов изучения мотивации желательно комбинировать их или применять последовательно в зависимости от поставленных исследовательских целей и ожидаемых результатов.

### Список использованных источников

1. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
2. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2019. Том 7, №4. С. 84-85
3. Волкогонова, О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. — М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2020. — 352 с.
4. Даниленко, П. С. Реформы системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П.С. Даниленко // М. гос. ун-т. — 2018. № 9 – С. 185-186
5. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87
6. Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). С. 267-269
7. Кузнецова А.Ю. Основные теории мотивации / А.Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
8. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2019. – 398 с.
9. Манжулий Я.В. Развитие системы мотивации труда в организации сферы услуг // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2019/03/88907> (дата обращения: 26.10.2022).
10. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 431 с.
11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.

*Аксенова Елена Ивановна,*  
доктор экономических наук, профессор ГБУ «НИИОЗММ»  
*Зарипова Адэль Диллюсовна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Особенности управления персоналом в медицинской организации**

Наличие высокоспециализированных кадров является одной из главных составляющих здравоохранения любой страны.

Современный сегмент медицинских услуги в РФ является одним из основных элементов обеспечения устойчивого развития.

*Elena I. Aksenova,*  
Doctor of Sciences, Professor  
*Adele D. Zaripova,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Features of personnel management in a medical organization**

The availability of highly specialized personnel is one of the main components of healthcare in any country.

The modern segment of medical services in the Russian Federation is one of the main elements of ensuring sustainable development.

Наличие высокоспециализированных кадров является одной из главных составляющих здравоохранения любой страны.

Современный сегмент медицинских услуги в РФ является одним из основных элементов обеспечения устойчивого развития. В настоящее время в сегмент медицинских услуги в РФ можно выделить несколько укрупнённых секторов:

- медуслуги в формате деятельности национальной системы обязательного медицинского страхования (система ОМС),
- медуслуги, получаемые население РФ в рамках реализации программ госуправления в медицинской сфере и финансируемые бюджетными средствами разливного уровня,
- медуслуги, получаемые население РФ в рамках системы добровольного медицинского страхования (система ДМС) ,
- медуслуги, получаемые население РФ в рамках коммерческой медицины, оплачиваемые полностью потребителями (при этом данный сектор можно разделить на: 1) сектор легальных медуслуг, покупаемых через кассы клиник или путем покупки годовых программ у клиник, и 2) теневой сектор медуслуги получаемые в профильных медучреждениях, на по приобретаемые по схеме «платежи лично в руки врачу»).



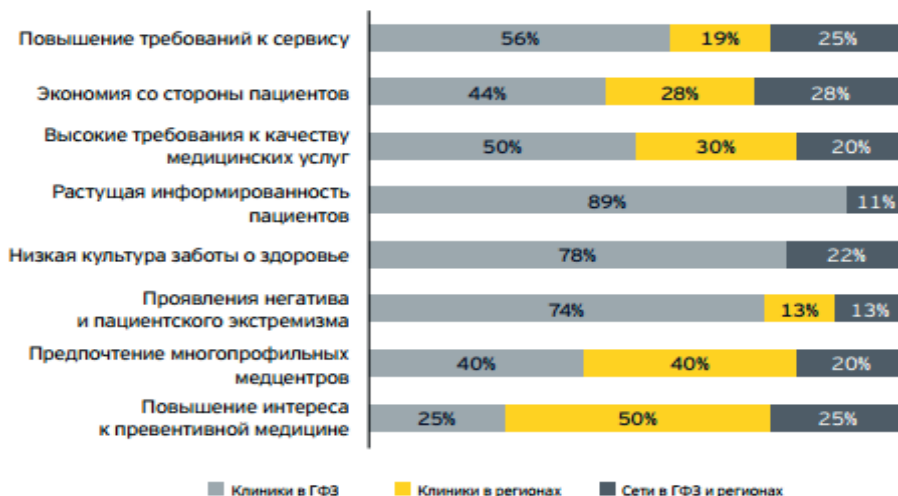


Рисунок 1 - Тенденции изменения спроса на медуслуги в РФ [46]

Согласно исследованию таких агентств как «BusinesStat», «Деловой Профиль», «EY», доля частного сегмента медуслуг оценивается в 2021-2022 гг. на уровне 38% от всего объема оказываемых медицинских услуг в РФ. [46], [47], [48].

Это значит, что спрос на медуслуги, получаемые населением РФ в рамках коммерческой медицины сохранится и растет (2016 - 2019 гг. спрос рос в пределах 5-10% ежегодно, но в 2020 - 2021 гг. показали отрицательную динамику в 14% - спрос оценивается в 740 млрд руб., при этом отметит, что сектора ОМС и ДМС сократилась).

По данным Министерства здравоохранения, 68% всех расходов здравоохранения покрывается из фонда ОМС, 32% - из бюджетов всех уровней, что свидетельствует о том, что Россия постепенно продвигается по пути перехода на одноканальное финансирование через ОМС. Охват населения ОМС составляет 98-99%, ДМС - 10%.



Рисунок 2 - Численность врачей по областям (тыс.чел) на 2022 г. Источник: данные Федеральной службы государственной статистики РФ

По данным Министерства здравоохранения Российской Федерации в учреждениях здравоохранения России трудится более 2,5млн. человек. Но, тем не менее, дефицит в кадровых ресурсах здравоохранения сохраняется. По количеству врачей и обеспеченности населения врачами Россия находится на первых позициях.

Российская Федерация состоит из 8 федеральных округов и 85 субъектов. Наибольшая численность врачей всех специальностей наблюдается в Центральном федеральном округе, наименьшая численность врачей наблюдается в Дальневосточном федеральном округе.

Таблица 1 - Численность и обеспеченность населения России врачами и средним медицинским персоналом 2018-2022 гг.

Годы	Численность врачей		Численность среднего медицинского персонала		Соотношение среднего медицинского персонала и врачей (ср. мед. персонал на 1 врача)
	всего, тыс. человек	на 10 000 человек населения	всего, тыс. человек	на 10 000 человек населения	
2018	673	45,9	1549,7	105,8	2
2019	680,9	46,4	1537,9	104,8	2
2020	697,1	47,5	1525,2	103,8	2
2021	703,7	47,9	1491,4	101,6	2
2022	714,6	48,7	1491,3	101,6	2

Источник: данные Федеральная служба государственной статистики РФ

Но при этом по данным Министерства здравоохранения Российской Федерации в отрасли здравоохранения не хватает около 40 000 врачей (на 10 тыс. населения).

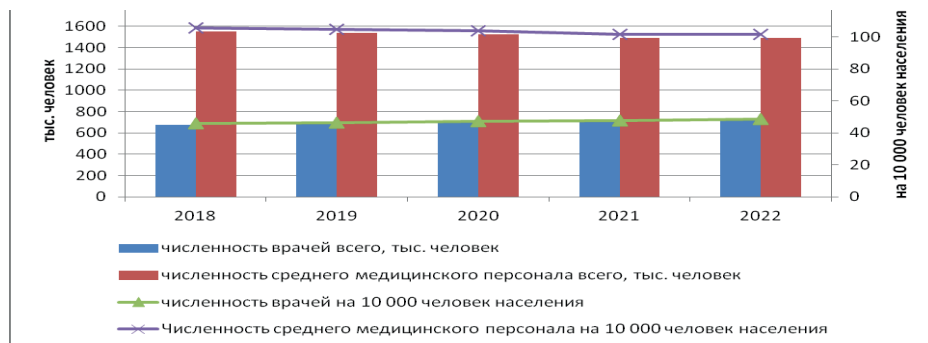


Рисунок 3 - Численность персонала медицинских учреждений, РФ, 2016-2020 гг (тыс. чел)

Стоит подчеркнуть незначительный рост численности обеспеченности врачами на территории Российской Федерации, по сравнению с 2016 годом, в 2019 году увеличилась на 2,8 чел. на 10 тыс. населения. Со средним медицинским персоналом ситуация критичнее: мы видим заметное снижение численности, следовательно обеспеченности населения, в 2015 году на территории РФ она составила 105,8 чел. на 10 тыс. населения, в 2019 – 101,6 – снижение на 4,2 чел. на 10 населения.

Проблема кадрового обеспечения, в первую очередь врачебными кадрами, являлась одной из главных проблем. Количество фактически занятых врачебных должностей не соответствовало тому объему медицинских услуг, который необходим для удовлетворения потребностей населения.

Из основных медицинских специальностей, по которым обеспечивалась медицинская помощь, наблюдается дефицит врачебных кадров, соответственно в системе здравоохранения, высокий уровень совместительства со всеми вытекающими негативными последствиями. Так же анализ кадрового состава свидетельствовал об имеющейся тенденции старения кадрового потенциала.

Дефицит врачей в некоторых регионах компенсируется специалистами, продолжающими трудовую деятельность после достижения пенсионного возраста. В рамках проведенного исследования были систематизированы следующие проблемы:

- дефицит квалифицированных медицинских кадров;
- проблемы повышения привлекательности медицинских профессий (уровень заработной платы и условия работы);
- проблемы соответствия уровня подготовки медицинских кадров изменяющимся условиям и требованиям системы здравоохранения;
- проблемы оттока профессиональных кадров в частный сектор медицины (население России все больше стали пользоваться платными услугами).

На систему управления медучреждения влияет множество факторов, так по мнению таких авторов как Бурков В. Н., Коргин Н. А., Новиков Д. А. к ним можно отнести внешние и внутренние факторы:

1) Внешние факторы – общеэкономическая конъюнктура и конкурентоспособность, экономические условия и социально-демографические условия.

2) Внутренние факторы: личные качества медперсонала, организационно-экономические условия и финансовое состояние.

Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой, Чернышева М. А. отмечают, что внешние факторы, в большинстве случаев не поддаются влиянию со стороны медучреждения и в свою очередь их можно разделить на две составляющие группы:

- факторы макроуровня влияющих на организацию менеджмента медучреждений;
- факторы мезо уровня влияющие на организацию менеджмента медучреждений.

Основные принципы структуры кадрового менеджмента медучреждений представлены на рисунке 6.

Кожекин Г. Я. среди внутренних факторов выделяет следующие группы:

- факторы материально-технические;
- факторы научно-технические;
- факторы экономические;
- факторы организационно-управленческие;
- факторы маркетинговые;
- факторы кадровые.



Рисунок 4 – Системе принципов кадрового менеджмента медучреждений

Задачи организации кадрового менеджмента медучреждений определяются ключевыми и связанными с ними целями. Задачи позволяют регулировать деятельность команды кадрового менеджмента медучреждений и помогают сотрудникам сосредоточиться на цели.

Основные задачи, которые несет в себе организационная структура представлены на рисунке 7.

Таким образом, основой эффективной деятельности медучреждения является грамотно выстроенная структура управления. Структура кадрового менеджмента медучреждений представляет собой схему взаимного расположения компонентов системы объединенной в единое функциональное целое. Изменение взаимного расположения компонентов менеджмента возможно только до определенного предела, после чего система перестает существовать.

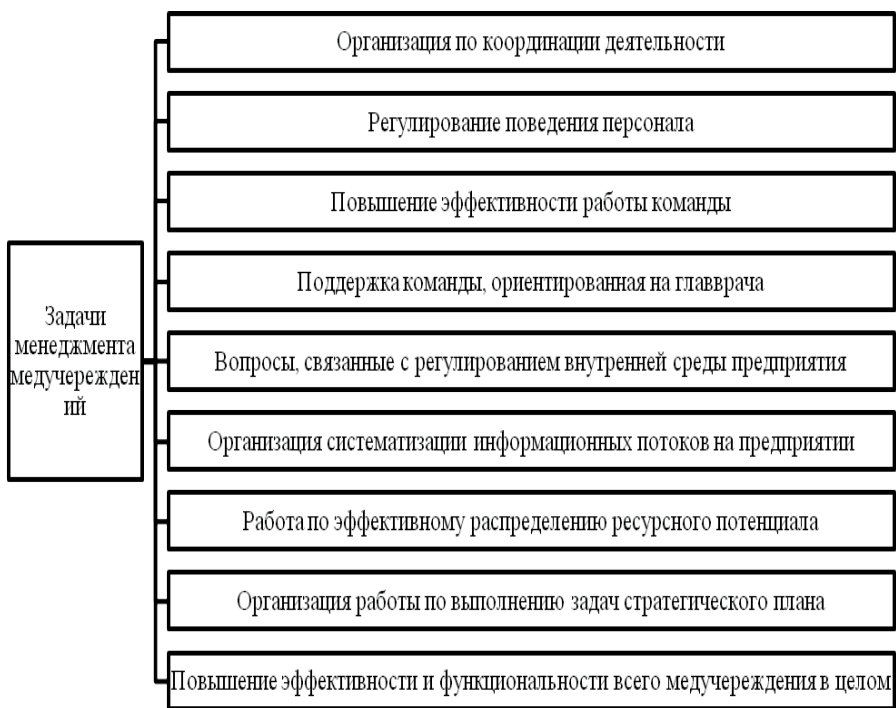


Рисунок 5 – Система задач кадрового менеджмента медучреждений

Функции кадрового менеджмента медучреждений соотносятся с функциями классического менеджмента и частично повторяют их (см. рис. 8).

Это происходит потому, что менеджмент фактически создает малое предприятие, основываясь на своих личных предпочтениях. В классическом менеджменте считается, что организация управления медучреждения ограничивает работу коллектива и каждого из сотрудников в отдельности. Сотрудник должен ограничивать себя, чтобы следовать правилам, принятым на предприятии.

Адаптация медучреждения также играет особенно важную роль в деятельности медучреждения. Изменения, связанные с внешней средой медучреждения, происходят спонтанно, поэтому структура должна быть гибкой. Оценка и регулирование являются обязательными. Функция работы на будущее учитывает желание руководителя в постоянном развитии медучреждения.

Практически любая система управления предполагает наличие вертикальных и горизонтальных связей. Горизонтальные связи кадрового менеджмента медучреждений являются одноуровневыми и носят характер координации, выстраиваются между подразделениями медучреждения, которые находятся на одном уровне управления (не подчиняются друг другу). Вертикальные связи кадрового менеджмента медучреждений подразумевают подчинение одного

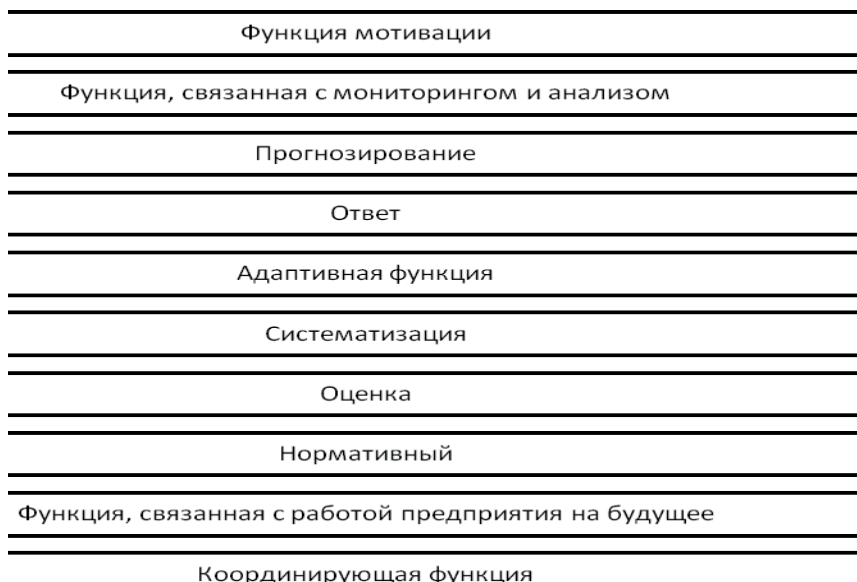


Рисунок 6 – Базовые функции кадрового менеджмента медучереждений

звена или связей другому.

В структуре кадрового менеджмента медучереждений есть два основных звена:

- управляемое звено (подчиненный объект);
- управляющее звено (направляющий объект).

На сегодняшний день существует множество классификаций типов кадрового менеджмента медучереждений. Все их многообразие можно разделить на две группы:

- вертикальный (иерархический) тип организации кадрового менеджмента медучереждений;
- горизонтальный (органический) тип организации кадрового менеджмента медучереждений.

Ключ к успешному функционированию медучереждения с иерархическим типом кадрового менеджмента медучереждений:

- иерархия управления;
- четкое и полное распределение рабочей силы;
- преобладание вертикальных связей;
- наем исключительно квалифицированных сотрудников.

Гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям внешней среды с одновременным практически полным отказом от иерархии и преобладанием горизонтальных связей является основной характеристикой органического (горизонтального) типа кадрового менеджмента медучереждений.

Следовательно, одним из основных отличий кадрового менеджмента медучереждений является равноправное функционирование элементов диады управленческих коммуникаций:

1) Прямая связь в системе кадрового менеджмента медучереждений - это первичное первоначальное воздействие на определенный объект.

2) Обратная связь в системе кадрового менеджмента медучереждений - это отражение прямого воздействия, оказываемого на него данным объектом. В саморегулирующихся системах обратная связь - это реакция компонентов (отдельных лиц) на прямое воздействие, оказываемое на них. При переходе от прямого общения к обратному субъект и объект воздействия меняются местами. Субъект становится объектом, а объект становится субъектом.

В действительности прямые и обратные связи находятся в единстве и образуют целостную структуру кадрового менеджмента медучереждений

### **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) // Собрание законодательства РФ.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации. ФЗ №197.-Москва: ОТиСС, 2002.-122с

3. Приказ Министерства здравоохранения РФ «О порядках и сроках прохождения медицинскими и фармацевтическими работниками аттестации для получения квалификационной категории» от 23.04.2013г №240н.

4. Приказ Министерства здравоохранения РФ «Об утверждении условий и порядка выдачи сертификата специалиста медицинским и фармацевтическим работникам» от 29.11.2012г.№982н.-8с.

11. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект – 2018 – 64 с.

12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус – 2018. – 368 с.

13. Материалы ООО НОВОМЕД - 2023 г.

14. Здравоохранение России [электронный ресурс] - URL: <https://roscongress.org/upload/medialibrary/fac/Zdravoohranenie-Rossii-Diagnoz-i-Lechenie.pdf>(Дата обращения 07.04.2023)

15. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М – 2018. – 282 с.

16. Дугушкина, А.Н. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании / А.Н. Дугушкина, А.В. Рыбкина // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. — 2015. — № 5-1. — С. 62–64.

*Аксенова Елена Ивановна,*  
доктор экономических наук, профессор ГБУ «НИИОЗММ»  
*Новицкий Олег Олегович,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Государственная программа Российской Федерации  
«Развитие здравоохранения»**

Проблемы здравоохранения все чаще в последнее время выходят на первый план. Это связано отчасти с демографической ситуацией в России. Перед государством встают такие задачи как увеличение продолжительности жизни, снижение смертности, повышение рождаемости. Эти демографические показатели напрямую связаны со сферой здравоохранения, а именно, они зависят от качества оказания медицинских услуг, степени профессиональности врачей, доступности медицинской помощи для всего населения. Государство ищет пути решения накопившихся проблем: разрабатываются новые законы в сфере оказания медицинских услуг, издаются указы, вводятся национальные проекты и программы, например, приоритетный национальный проект «Здоровье». Но реализация государственной политики нередко сталкивается с препятствиями, изначально неучтенными.

*Elena I. Aksenova,*  
Doctor of Sciences, Professor  
*Oleg O. Novitsky*  
master's degree student of the Moscow International Academy

**The State program of the Russian Federation “Development of healthcare”**

Health problems have been coming to the fore more and more recently. This is partly due to the demographic situation in Russia. The state faces such tasks as increasing life expectancy, reducing mortality, and increasing fertility. These demographic indicators are directly related to the healthcare sector, namely, they depend on the quality of medical services, the degree of professionalism of doctors, and the availability of medical care for the entire population. The state is looking for ways to solve the accumulated problems: new laws are being developed in the field of medical services, decrees are being issued, national projects and programs are being introduced, for example, the priority national project “Health”. But the implementation of state policy often faces obstacles that were not initially taken into account.

Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (далее – Госпрограмма) утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. №1640 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения».



Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. №380 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие здравоохранения» утверждены изменения в Госпрограмму, касающиеся корректировки целей, состава соисполнителей и участников, структуры и сроков реализации пилотной Госпрограммы, правил предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации.

Госпрограмма разработана в соответствии с Правилами разработки, реализации и оценки эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 12 октября 2017 г. № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации».

Госпрограмма подготовлена с учетом положений:

- Посланий Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 1 марта 2018 года; от 20 февраля 2019 года;

- Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

- Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, утвержденных Председателем Правительства Российской Федерации Д.А. Медведевым 29 сентября 2018 г. №8028п-П13;

- Методических указаний по разработке национальных проектов (программ), утвержденных Председателем Правительства Российской Федерации Д.А. Медведевым 4 июня 2018 г. №4072п-П6;

- Положения об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288;

- документов стратегического планирования Российской Федерации в сфере здравоохранения;

- решений (поручений) Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации; и др.

С учетом Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (далее – Указ № 204) скорректированы цели Госпрограммы.

Цели Госпрограммы:

- 1) снижение к 2024 году смертности населения трудоспособного возраста до 350 случаев на 100 тыс. населения;

- 2) снижение к 2024 году смертности от болезней системы кровообращения до 450 случаев на 100 тыс. населения;

- 3) снижение к 2024 году смертности от новообразований, в том числе от злокачественных, до 185 случаев на 100 тыс. населения;

4) снижение к 2024 году младенческой смертности до 4,5 случая на 1 тыс. родившихся живыми.

Значения целевых показателей по годам реализации указаны в паспорте Госпрограммы.

Изменен срок окончания реализации Госпрограммы с 2025 года на 2024 год в соответствии со сроком завершения реализации национального проекта «Здравоохранение». Данное изменение утверждено распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 октября 2018 г. № 2211-р «О внесении изменений в перечень государственных программ Российской Федерации».

В состав проектной части пилотной Госпрограммы включен национальный проект «Здравоохранение» (далее – Национальный проект).

В составе Национального проекта в виде структурных элементов отражены 8 федеральных проектов:

- «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи»;
- «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями»;
- «Борьба с онкологическими заболеваниями»;
- «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям»
- «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами»;
- «Развитие сети национальных медицинских исследовательских центров и внедрение инновационных медицинских технологий»;
- «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)»;
- «Развитие экспорта медицинских услуг».

Паспорта федеральных проектов утверждены протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Здравоохранение» от 14 декабря 2018 г. №3.

Кроме того, в структуру проектной части Госпрограммы включены 2 федеральных проекта, реализующихся в рамках национального проекта «Демография»:

- «Укрепление общественного здоровья»;
- «Старшее поколение».

В процессную часть Госпрограммы включены 24 ведомственные целевые программы (ВЦП), разработанные на основе отдельных мероприятий.

Разработка и согласование проектов ВЦП осуществлено в соответствии с Положением о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 19 апреля 2005 года № 239 (в редакции от 23 февраля 2018 г. № 196).

Госпрограмма с 2019 года реализуется по 8 направлениям (подпрограммам).

В состав Госпрограммы в виде приложений включены Правила распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации,

а также сводная информация по опережающему развитию приоритетных территорий Российской Федерации. Перечень приоритетных территорий приведен в соответствие с пунктом 1 Указа Президента Российской Федерации от 3 ноября 2018 г. № 632 «О внесении изменений в перечень федеральных округов, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2000 г. № 849»

#### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

*Артемов Сергей Николаевич,*

доктор исторических наук, проф. профессор кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Кащук Полина Андреевна,*

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Направления социальной политики и управления социальной сферой Невского района Санкт-Петербурга**

Социальная политика отражает те проблемы, которые наиболее актуальны и требуют решения в первую очередь. Как и любой процесс разработки политики, государственная и муниципальная социальная политика использует планирование как метод управления.

Социальное планирование и управление осуществляется при помощи системы социальных мероприятий и программ, проводимых федеральными, региональными и местными органами.

*Sergei N. Artemov,*

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

*Polina A. Kaschuk*

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Directions of social policy and management of the social sphere of the Nevsky district of St. Petersburg**

Social policy reflects the problems that are most relevant and need to be addressed first. Like any policy-making process, state and municipal social policy uses planning as a management method.

Social planning and management is carried out with the help of a system of social events and programs conducted by federal, regional and local authorities.

Направления социальной политики и управления социальной сферой Невского р-на Санкт-Петербурга включают:

*Приоритет «Демография».*

Цель: создание благоприятных условий для обеспечения естественного прироста населения, укрепления его здоровья и увеличения продолжительности здоровой жизни.

Задача 1. Повышение рождаемости, создание благоприятных условий для жизнедеятельности молодых семей и многодетных семей.

Ключевые мероприятия:

1) обеспечение доступности основных социальных благ для всех категорий населения, сохранение и развитие мер социальной поддержки для многодетных семей:

- компенсация части родительской платы в дошкольные образовательные учреждения;

- индексация расходов на обеспечение полноценным питанием беременных женщин, кормящих матерей, а также детей в возрасте до трех лет;

- бесплатное питание в муниципальных общеобразовательных организациях;

- льготы по услугам по дополнительному образованию в образовательных учреждениях;

- льготы по оплате посещений детско-юношеских спортивных школ, платных клубных формирований (кружки, студии);

- бесплатное посещение музеев.

2) содействие занятости женщин, одиноких родителей, создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до 3-х лет:

- открытие дополнительных ясельных групп в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях;

- оказание мер поддержки органами местного самоуправления некоммерческим социально-ориентированным организациям в сфере дошкольного образования;

- содействие самозанятости в сфере оказания услуг по присмотру и уходу за детьми;

- совершенствование мероприятий по профессиональной подготовке, переподготовке, обучению, в том числе дистанционно, повышению квалификации женщин в период отпуска по уходу за ребенком;

- содействие трудоустройству незанятых одиноких родителей, родителей, воспитывающих детей-инвалидов, многодетных родителей, женщин, осуществляющих уход за ребенком в возрасте до 3 лет.

3) улучшение жилищных условий молодых семей и многодетных семей:

- оказание мер поддержки для улучшения жилищных условий молодых семей и многодетных семей, в том числе развитие системы ипотечного кредитования;

- обеспечение земельными участками многодетных семей.

4) создание благоприятных условий для жизнедеятельности семьи, рождения детей:

- проведение круглых столов и дискуссионных площадок на тему: «Материнство и детство»;

- разработка плана мероприятий совместно с организацией «Многодетные семьи», учитывая их потребности и интересы;

- организация и проведение цикла обучающих семинаров для девочек-подростков, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Задача 2. Создание условий для активного долголетия, повышения качества жизни граждан старшего поколения.

Ключевые мероприятия:

1) совершенствование медицинской помощи гражданам старшего поколения:

- проведение мониторинга состояния здоровья, на основании данных профилактических осмотров (проводимых не реже одного раза в год);

- диспансерное наблюдение 100% пациентов, у которых выявлены заболевания и патологические состояния.

2) создание системы долговременного ухода за гражданами пожилого возраста:  
- социальное обслуживание и медицинская помощь на дому, в полустационарной и стационарной формах с привлечением патронажной службы и сиделок;  
- оказание помощи гражданам пожилого возраста и инвалидам, имеющим тяжелые ограничения жизнедеятельности;  
- развитие сети социально-ориентированных некоммерческих организаций по оказанию социальных услуг.

3) вовлечение граждан старшего поколения в общественную и трудовую деятельность:

- организация мероприятий по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию лиц предпенсионного возраста, поддержка их занятости, повышение конкурентоспособности и трудовой мобильности на рынке труда;

- организация бесплатного обучения пожилых граждан на базе образовательных организаций и компьютерных классов для повышения компьютерной грамотности, и адаптации к современным средствам коммуникации;

- развитие благотворительности и добровольческой (волонтерской) деятельности в интересах граждан старшего поколения на базе учреждений социального обслуживания;

- вовлечение граждан старшего поколения в добровольческую деятельность и волонтерскую деятельность, в том числе общественных помощников участковых уполномоченных полиции;

- реализация проекта «Активное долголетие».

*Приоритет «Здравоохранение»*

Цель: создание системы здравоохранения профилактической направленности, обеспечивающей равную доступность и качество квалифицированных услуг, соответствующих стандартам оказания медицинской помощи, для всех категорий населения.

Задача 1: Реализация федерального проекта «Добрая поликлиника».

Ключевые мероприятия:

- снижение времени ожидания к узким специалистам до 10 дней;

- организация работы поликлиник по субботам;

- внедрение электронных сервисов (СМС - рассылка, личный кабинет пациента).

Задача 2: Улучшение качества услуг по организации отдыха детей.

Ключевые мероприятия:

- улучшение материально-технической базы оздоровительных центров.

*Приоритет «Меры по улучшению социальной поддержки семей с детьми и молодежи».*

В таблице 7 приводятся цель и задачи мероприятия по улучшению социальной поддержки семей с детьми и молодежи.

Таблица 7 - Цель и задачи мероприятия социальной поддержки семей с детьми и молодежи

Цель и задачи мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организации систематической работы с детьми по месту жительства во внеучебное время;</li> <li>- организация досуга детей;</li> <li>- формирование общественной и социальной активности детей и подростков посредством организации совместной работы во дворах района;</li> <li>- пропаганда здорового образа жизни</li> </ul>
---------------------------	--

Выполнение мероприятий социальной направленности, способствующих решению задач развития и воспитания подрастающего поколения. Поэтому необходимо организовать систематическую работу с детьми по месту жительства во внеучебное время. Кроме того, необходимо организовать это дело на более качественном уровне, позволяющем проводить индивидуальную работу не только с каждым конкретным ребенком, но и с каждой конкретной семьей непосредственно во дворах с привлечением общественности и самих родителей.

Для устойчивого развития необходимо иметь механизмы воспроизводства и расширения человеческих ресурсов, определяющих стратегическую перспективу города в соответствии с оптимальной структурой рынка труда и эволюцией демографической структуры.

*Приоритет «Приращение человеческого потенциала. Стабилизация численности и сохранение населения города»*

Цель 1. Повышение рождаемости; создание условий для совмещения работы и воспитания в семьях с детьми.

Одним из решающих факторов принятия решения о рождении второго, а особенно третьего ребенка является развитость сегмента услуг по уходу и присмотру за детьми. Политика в этой части должна быть направлена на разработку и реализацию мер, способствующих формированию многообразия услуг по уходу и присмотру за детьми: от детских садов полного дня, нянь и гувернанток, до мест совместного отдыха, оборудованных всем необходимым для пребывания в них с детьми разного возраста.

Цель 2. Повышение уровня доступности жилья.

Несоответствие предложения на рынке жилья потребностям разных категорий населения (семьям с детьми, пенсионерам, студентам) может быть скорректировано городом за счет формирования прозрачного рынка аренды, а также за счет поддержки проектов строительства жилья коммерческого найма (доходных домов) с учетом требований разных категорий на комплектацию квартир и жилых комплексов (повышение разнообразия жилой застройки).

Цель 3. Улучшение состояния здоровья жителей города.

Радикальное улучшение качества работы сети медицинских учреждений требует проведения институциональных преобразований, связанных с созданием конкурентного рынка медицинских услуг и сервисов. Перспективы изменения

ситуации в этой сфере связаны как с оптимизацией городской сети существующих учреждений, так и с развитием коммерческого сегмента сервисов в сфере здравоохранения и здорового образа жизни.

*Приоритет «Создание эффективной системы социальной адаптации»*

Расходы на социальную политику нуждаются в оптимизации, а сами принципы назначения мер социальной поддержки – в кардинальном пересмотре.

Цель 1. Создание условий для достойной жизни пенсионеров.

Городу необходимо предпринимать усилия по созданию условий для достойной жизни пенсионеров во всех аспектах: экономическом, социальном и культурном.

Цель 2. Формирование механизмов адаптации для лиц с ограниченными возможностями.

Программные меры требуются для устранения не только физических (средовых) барьеров, но и для кардинального повышения доступности реабилитационных услуг.

### **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, 2019. - 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. 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. 2021. №2 (36). С. 30.
6. Кравченко Л.И. Экономика. - Минск, «Высшая школа», 2019. – 377с.
7. Козбаненко, В.А. Структурно-видовые особенности государственной службы Российской Федерации [Текст] / В.А. Козбаненко // Государство и право. - 2022. - №1. - С. 20.
8. О совершенствовании системы госуправления. URL: <http://sv.stavregion.ru/govdep/govsk/gov/referentura/analitika-po-krayu/o-sovershenstvovanii-sistemy-gosupravleniya/>



*Артемов Сергей Николаевич,*  
Д.ист.н., профессор кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Семенов Сергей Анатольевич,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Цели и задачи управления территориальным развитием**

В современной экономике возникает необходимость систематических регулирующих воздействий со стороны государственных институтов, особенно в тех областях, где частные хозяйствующие субъекты не заинтересованы в решении сложных социально-экономических проблем. Нахождение баланса между рыночными методами регулирования и государственным воздействием на развитие экономики составляет базовую проблему государственного регулирования вообще, и регулирования территориального развития, в частности. Сочетание интересов целостности государства и возможностей самостоятельного развития территориально-административных образований является стержнем региональной политики.

*Sergey N. Artemov,*  
Doctor of history, Professor of the Department of social, humanitarian and natural  
Sciences of the Moscow International Academy  
*Sergey A. Semenov,*  
Master's degree student of the Moscow International Academy

### **Goals and objectives of territorial development management**

In the modern economy, there is a need for systematic regulatory actions by state institutions, especially in those areas where private economic entities are not interested in solving complex socio-economic problems. Finding a balance between market methods of regulation and state influence on the development of the economy is the basic problem of state regulation in general, and regulation of territorial development in particular. The combination of the interests of the integrity of the state and the possibilities of independent development of territorial-administrative entities is the core of regional policy.

Перспективное развитие России будет определяться успешной модернизацией экономики страны в целом, ее возможностями и темпами на конкретных территориях. Модернизация потребует значительных изменений в системе государственного и регионального управления.

На протяжении столетий в пространственном (территориальном) развитии России доминировал горизонтальный вектор, то есть собственно пространственное расширение, распространение совокупных производительных сил страны по ее

территории, что было не только объяснимо и оправданно, но и необходимо в силу трех причин.

Первая причина – колоссальные масштабы российской территории, требовавшие последовательного ее заселения и освоения.

Вторая причина – непрерывно возрастающая роль геополитического фактора, нацеливавшего на обеспечение территориальной целостности государства и определявшего стремительность горизонтального распространения с углубленными процессами освоения территории в приграничных районах.

Третья причина – преобладание в отечественной экономике природно-ресурсного характера развития производительных сил.

В последние десятилетия горизонтальный вектор территориального развития России приобрел новую, ранее не характерную для него хаотичную негативную особенность: ярко выраженная «восточная» и «северная» его направленность, прежде всего – в передвижении населения, сменилась на прямо противоположную.

Основными результатами пространственного развития Российской Федерации за последние двадцать пять лет стали заметное сжатие и чрезмерная поляризация ее экономического пространства, существенное повышение плотности экономической деятельности, характерное для ограниченной территории европейской части России, и, напротив, снижение не только активности хозяйствования, но и плотности населения во всех северных и восточных регионах. Практически повсеместно и неуклонно в России сокращается общее количество населенных пунктов.

С 1990 года количество поселков городского типа сократилось более чем на 1 000 – почти наполовину, а количество сельских населенных пунктов в XXI веке ежегодно уменьшается примерно на 20 000 единиц, в том числе из-за их ликвидации в связи с отсутствием жителей. Усиливающаяся поляризация пространственного развития производительных сил сопровождается их сосредоточением в нескольких крупнейших городах страны.

На территории Центральной России абсолютно критичным по концентрации выглядит развитие Московского региона, на долю которого при площади, составляющей 0,27 % территории страны, сейчас приходится свыше 13% ее населения и более четверти (26,3%) совокупного валового регионального продукта (ВРП).

Общим направлением изменения пространственной структуры экономики России за весь пореформенный период практически по всем показателям, исключая добычу полезных ископаемых, стало увеличение доли западных регионов за счет снижения доли восточных.

Причинами этого помимо унаследованных особенностей развития явились: рост в структуре производства доли не торгуемых товаров и услуг, ведущий к замыканию региональных рынков; деиндустриализация экономики; низкий уровень инфраструктурной обеспеченности территории; низкая мобильность населения. В результате чрезвычайно усилилась дифференциация регионов по уровням бюджетной обеспеченности и социально-экономического развития, а также по показателям качества жизни населения.

Современные пространственные характеристики отраслевого развития наглядно свидетельствуют о доминировании отраслевых решений и интересов частных инвесторов при размещении новых производственных объектов в тех или иных субъектах Российской Федерации над интересами развития соответствующих территорий, об отсутствии должного учета приоритетов и важных особенностей их пространственной организации.

Сокращающееся число регионов-доноров и подавляющее преобладание регионов – реципиентов федеральной поддержки отражают слабость собственной доходной базы региональных бюджетов, бесосновательность надежд на формирование ими специальных «бюджетов развития» как основы реализации собственных проектов по развитию территорий для большинства субъектов Российской Федерации и входящих в них муниципальных образований. Современные ключевые проблемы и диспропорции пространственного развития Российской Федерации проявляются практически на всех уровнях, начиная от крупных зон, федеральных округов, субъектов Российской Федерации и заканчивая муниципальными образованиями и поселениями.

Очевидно, что такая стихийная самоорганизация пространства страны представляет собой, по сути, движение в направлении территориального опустынивания и хозяйственной деградации значительной части территории России, что вступает в кардинальное противоречие с геополитическими и долгосрочными социально-экономическими целями ее гармоничного развития и пространственного освоения.

К сожалению, при формировании видения пространственного развития на перспективу предстоит учитывать не только сложившиеся пропорции пространственной организации России, но и их высокую инерционность, обусловленную долговременным характером большинства формирующих их факторов, – сила инерции будет продолжать смещать пропорции в сторону запада, что предопределяет невысокую вероятность кардинального изменения ситуации в среднесрочном периоде, а также, скорее всего, и в период до 2030 года.

В целях пространственного развития России в прогнозный период будут обеспечены:

- всесторонняя реализация потенциала развития макрорегионов и субъектов Российской Федерации с учетом их природно-географических, культурно-исторических, социально-экономических и экологических особенностей на основе эффективного встраивания этих территорий в систему межрегионального и международного разделения труда;

- совершенствование системы расселения населения при сохранении ее опорного каркаса на основе диверсификации функций населенных мест различных типов, создания условий для развития городских агломераций и урбанизированных территорий разных иерархических уровней и разных масштабов, повышения доступности услуг социальной инфраструктуры, улучшения качества среды жизнедеятельности;

- совершенствование пространственной организации экономической деятельности, предполагающее диверсификацию территориальной структуры

экономики, углубление переработки сырья и повышение уровней технологических переделов, развитие сети территориально-производственных кластеров, ориентированных на высокотехнологичные производства в авиационной промышленности, судостроении, атомной промышленности и машиностроении, информатике и телекоммуникациях и др.;

– реализация инфраструктурных проектов в сфере транспорта и энергетики, информационно-коммуникационных технологий, формирующих систему базовых инфраструктур, обеспечивающих повышение транспортной и информационной связанности территорий, а также мобильность населения, способствующих усилению межрегиональной интеграции.

В прогнозный период в результате целенаправленных усилий будут сформированы национальные и региональные центры опережающего развития, в том числе будет обеспечено формирование сети более равномерно распределенных на территории страны центров экономического роста федерального значения, локализованных в опорных регионах и осуществляющих функции центров управления территориями. Также будет обеспечена поддержка локальных центров экономического роста, формирующихся на основе капитализации таких факторов развития территорий, как выгодное экономико-географическое положение, агроклиматические и природные ресурсы, культурно-историческое и природное наследие, транспортно-транзитный потенциал и потенциал диверсификации внешнеэкономических связей на основе приграничного сотрудничества.

Наряду с углублением интеграционных процессов внутри Российской Федерации будет также реализовываться приоритетное развитие геостратегически важных территорий Дальнего Востока, арктической зоны Российской Федерации, Северного Кавказа, Калининградской области, Республики Крым и города Севастополь, нацеленное на формирование их глобальной конкурентоспособности в перспективе. В целях укрепления экономических позиций в Азиатско-Тихоокеанском регионе предполагается также создание центров внешнеэкономического сотрудничества на тихоокеанском побережье.

Характерной особенностью перспективной пространственной организации страны должно стать кардинальное улучшение социально-экологических параметров природной среды регионов и жизненных ресурсов населения (воды, воздуха, продуктов питания, жилищных, коммунальных и медицинских условий и услуг и др.).

Перспективная модель пространственного развития России будет ориентироваться на партнерское взаимодействие государства, бизнес-сообщества и гражданского общества в рамках нового общественного договора. Тогда станет очевидной необходимость перехода от горизонтально-отраслевого к вертикально-комплексному этапу пространственного развития, когда эксплуатационный характер фрагментарного воздействия на территорию, обусловленный критериями сугубо экономической эффективности и потому приводящий к истощению ее ресурсов, заменится комплексным освоением, восстанавливающим, преобразующим и облагораживающим территорию России практически повсеместно.

Стратегия пространственного развития России должна быть направлена на максимальное увеличение и реализацию совокупных ресурсов производительных сил всех функционирующих, создаваемых и планируемых на территории России пространственных систем во всем их разнообразии. В качестве таких систем должны выступать макрзоны, крупные экономические районы, макрорегионы, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования, каждое населенное место страны

#### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

*Ахмедова Эльмира Магомедгаджиевна,*  
К.пед.н., ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Растихин Вадим Игоревич,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Технологии социальной адаптации детей-инвалидов**

Дети-инвалиды как социальная категория людей находятся в окружении здоровых по сравнению с ними людей и нуждаются в большей степени в социальной защите, помощи, поддержке. Эти виды помощи определены законодательством, соответствующими нормативными актами, инструкциями и рекомендациями, известен механизм их реализации. Работа по сохранению здоровья детей-инвалидов является необходимым фундаментом для их адаптации, социализации и интеграции в общество. Для полноценной, активной жизни детей-инвалидов необходимо вовлечение их в общественно-полезную деятельность, развитие и поддержание связей со здоровым окружением, государственными учреждениями различного профиля, общественными организациями и управленческими структурами.

*Elmira M. Akhmedova,*  
Candidate of Pedagogical Sciences, Moscow International Academy  
*Vadim I. Rastikhin,*  
Master's degree student of the Moscow International Academy

### **Technologies of social adaptation of disabled children**

Disabled children as a social category of people are surrounded by healthy people compared to them and need more social protection, assistance, support. These types of assistance are defined by legislation, relevant regulations, instructions and recommendations, and the mechanism for their implementation is known. Work to preserve the health of disabled children is a necessary foundation for their adaptation, socialization and integration into society. For a full, active life of disabled children, it is necessary to involve them in socially useful activities, develop and maintain ties with a healthy environment, state institutions of various profiles, public organizations and management structures.

Одним из направлений повышения эффективности процесса социальной адаптации детей-инвалидов выступает его технологизация.

Технология (социальная технология) – определенный способ осуществления деятельности, связанный с ее расчленением на отдельные операции (действия), соблюдением их определенной последовательности, выбором наиболее рациональных способов(методов) их выполнения.

Из всего операционного и инструментального разнообразия социальной реабилитации детей-инвалидов выделяют следующие:

- 1) программно-целевую технологию;
- 2) коммуникативную технологию;
- 3) релаксационную технологию;
- 4) тренинговую технологию;
- 5) патронажную технологию.

Программно-целевая технология получила широкое распространение в системе управления социальной реабилитацией. Характерными особенностями целевых программ являются:

- 1) триединая направленность деятельности - на ребенка-инвалида, его семейное окружение и окружающих его сверстников;
- 2) наличие разработанного и апробированного комплекса подпрограмм, позволяющих в работе с ребенком-инвалидом и его семейным окружением полнее учитывать их индивидуальные особенности и проблемы;
- 3) взаимодействие специалистов разного профиля в общем процессе социального возрождения ребенка-инвалида и восстановления его социальных связей;
- 4) ориентация программа расширение реабилитационного пространства.

Существенную помощь сотрудникам реабилитационного учреждения оказывают технологии установления контакта, которые позволяют установить с ребенком-инвалидом контакт, на основе которого в дальнейшем может развиваться более полноценное общение с ним. Заметим, что дети-инвалиды особенно устают от непрерывного пребывания на людях, уединение для них чрезвычайно важно - они сбрасывают психологическую перегрузку, осмысливают новое течение своей жизни, фантазируют. Поэтому важно создать уютные уголки, где можно побыть одному.

Обеспечение подобных условий - основная цель использования релаксационной технологии. Особенно важны первые шаги специалиста, занимающегося социальной реабилитацией детей-инвалидов. Если организуется взаимодействие ребенка-инвалида с группой здоровых сверстников, то очень желательно, чтобы вхождение его в эту группу осуществлялось в обстановке покоя, без суеты, излишнего возбуждения. Это условие является очень важным, даже если эта группа существует недолго, все равно она уже представляет собой определенное контактное объединение детей, в котором складываются некие правила общежития и взаимодействия. При взаимодействии необходимо преобладание спокойной, ровной, доброжелательной атмосферы. Она дает возможность ребенку-инвалиду успокоиться, снять напряжение, страх, оценить новые, окружающие его, условия, выбрать линию поведения.

Как показывает практика, значительный эффект в социальной адаптации и реабилитации детей-инвалидов оказывает технология социального тренинга. Так, например, коммуникативный тренинг должен быть ориентирован на развитие коммуникативной культуры личности детей-инвалидов и окружающих его здоровых сверстников, как активных участников культурного общения; повышать коммуникативную компетентность ребенка-инвалида, способствуя тем самым его социальной адаптации и реабилитации; стимулировать самосознание

и формирование умения терпимо воспринимать информацию о себе от других; развивать умения самоанализа и преодоления психологических барьеров, мешающих самовыражению.

Коммуникативный тренинг способствует формированию толерантного отношения к себе и другим, укреплению позитивных межличностных связей в детском коллективе, развивает способность «прислушиваться» к своим потребностям, формулировать жизненные цели.

Еще одна важная и сравнительно распространенная технология социальной реабилитации детей-инвалидов и их семей - технология социального патроната. Социальный патронат – это система взаимоотношений социальной службы с семьей ребенка-инвалида, как с клиентом, попавшим в особо трудную или опасную жизненную ситуацию.

Отметим, что социальная реабилитация детей-инвалидов имеет как общие черты с реабилитацией людей других возрастных групп, так и особенности. Важно помнить, что любая реабилитационная деятельность начинается с диагностирования проблемы, которое включает в себя обязательный этап сбора, обработки анализа и систематизации информации о больном ребенке, на основании которой может быть сделано то или иное заключение.

Социальная реабилитация обладает значительно большим спектром возможностей, что обусловлено многообразием сфер культуры – искусство, наука, образование, спорт, религия и др., которые в зависимости от задач могут выступать средствами культуры, а также являться основанием для классификации основных направлений социальной реабилитации детей-инвалидов.

Безусловно, одним из доминирующих и развивающихся направлений социальной реабилитации детей-инвалидов является область деятельности, основанная на различных видах искусств. Она может включать в себя все процессы, протекающие «вокруг» искусства: создание, хранение, воспроизведение, восприятие. Это направление важно для нас так же еще и потому, что использование этих терапевтических технологий не только благоприятно влияет на самого ребенка, с ограниченными возможностями, но и на окружающих его сверстников, создавая при взаимодействии, атмосферу дружелюбия, формируя чувство толерантности и эмпатии.

В соответствии с видами искусства выделим несколько основных направлений.

Музыкальное – предполагает осуществление реабилитации через различные виды музыкальной деятельности: слушание музыки, пение (сольное, ансамблевое, хоровое), игра на музыкальных инструментах, сочинение музыки. Реабилитационное воздействие музыки состоит в способности поддерживать или изменять по необходимости эмоциональное состояние ребенка-инвалида, реализовывать свои способности, объединять людей общим делом, максимально быстро восстанавливать коммуникативные навыки, а также избавляться от стресса и депрессии.

Литературное (библиотерапия) – предполагает два пути:

1) совместное чтение литературных произведений в целях нормализации или оптимизации эмоционального состояния детей-инвалидов, а также расширения их кругозора;



2) сочинение произведений с последующим их прочтением для аудитории. Коррекционное воздействие чтения проявляется в том, что те или иные образы и связанные с ними чувства, желания, мысли, усвоенные с помощью книги, восполняют недостаток собственных образов и представлений, заменяют тревожные мысли и чувства или направляют их по новому руслу.

Хореографическое (танцевально-двигательная терапия) – предполагает осуществление реабилитации через движение и танец, что способствует интеграции эмоционального и физического состояния личности, побуждает к свободе и выразительности движений, развивает подвижность тела.

Изобразительное (арт-терапия) – предполагает осуществление реабилитации через создание зрительных образов с помощью изобразительных средств. Данное направление способствует отражению, воспроизведению зрительно воспринимаемой реальности или созданию новой реальности в различных видах изобразительной деятельности: скульптура, живопись, графика, фотоискусство, дизайн и др.

Экранно-сценическое (например, куклотерапия), состоящее из двух ветвей – театральное и искусство кино, предполагает осуществление реабилитации через театральную деятельность и киноискусство.

Данное направление основано на синтезе искусств (музыка, живопись, литература, хореография и др.). Активная театральная деятельность детей-инвалидов включает в себя участие в кукольных спектаклях, небольших постановках, сценках, благодаря чему ребенок-инвалид примеряет на себя новый образ, смягчаются барьеры общения, происходит самореализация.

Декоративно-прикладное – предполагает осуществление реабилитации детей-инвалидов через создание художественных изделий, имеющих утилитарное назначение, служащих для оформления быта и интерьера.

Праздничное – предполагает осуществление реабилитации через проведение совместных праздников, вечеров отдыха, посвященных различным датам как личного, так и общественного характера. Как и в театральном, в праздничном направлении могут сочетаться различные виды искусств. Также важно, что при проведении праздников человек чаще всего находится в приподнятом настроении, что, безусловно, улучшает эмоциональное состояние детей-инвалидов и их окружение и способствует общению.

Наиболее распространенная и успешная технология социальной реабилитации детей-инвалидов – это игротерапия, применяется для предупреждения и коррекции невротических реакций, утомляемости и отклонений в поведении и общении этой категории детей. Она может быть групповой и индивидуальной, может носить личностный характер (игры с предметами) или межличностный характер (игры с людьми).

Игра для ребенка-инвалида - это своеобразное бегство из обыденного мира, где господствуют насилие, жесткая регламентация поведения, тяжелый труд и гнет установленных моральных ценностей. Однако наряду с этим игра возвращает и труд, и любовь, и власть, и справедливость, и познание, но только в какой-то иной, более возвышенной форме.

При игротерапии в групповой форме, цель ее состоит в преодолении препятствий межличностных отношений, достижении адекватной адаптации и социализации. Для правильного выбора тематики игр и игровых упражнений. Необходимо лучше изучить темперамент ребенка, особенности его воспитания, показатели его физического развития.

При организации реабилитационного взаимодействия, задания должны подбираться таким образом, чтобы они были интересны здоровым детям и в то же время доступны для понимания их сверстникам с ограниченными интеллектуальными и двигательными возможностями.

Целесообразным представляется целенаправленная политика государства в области проблематики детской инвалидности, т. е. комплекса мер, направленных на ее снижение за счет повышения качества оказания медицинской помощи беременным женщинам, новорожденным, расширение сети медико-генетических учреждений. Необходимо и в дальнейшем развивать сеть реабилитационных центров, коррекционных учреждений, учебных и воспитательных учреждений, которые уже неплохо зарекомендовали себя в работе по социальной адаптации и реабилитации детей-инвалидов.

Использование технологий социальной работы с детьми-инвалидами будет способствовать обеспечению, сохранению и укреплению физического, психологического, социального, нравственного здоровья детей-инвалидов; формированию социально значимых ориентаций и установок в жизненном самоопределении; организации спортивно-оздоровительной, досуговой и других видов совместной деятельности детей-инвалидов и здоровых сверстников, что является условием успешной интеграции детей-инвалидов в общество.

### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

*Ахметова Гулнур Заировна,*  
Д.э.н., проф. профессор кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Духович Станислав Леонидович,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Стратегический план и формирование финансовой стратегии**

Высший менеджмент определяет главные тенденции развития бизнеса, а также факторы, негативно и положительно влияющие на этот процесс. Постепенно менеджмент разрабатывает способы адаптации фирмы к ситуации на рынке. Грамотно разработанная финансовая стратегия предприятия позволяет комплексно анализировать возможности, оценивать потенциал роста и повышать конкурентоспособность бизнеса в том или ином сегменте.

*Gulnur Z. Akhmetova,*  
Doctor of Sciences, Professor of Economics, management and marketing of the  
Moscow International Academy  
*Stanislav L. Dukhovich,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Strategic plan and formation of financial strategy**

Top management determines the main trends in business development, as well as factors that negatively and positively affect this process. Gradually, management develops ways to adapt the company to the market situation. A well-developed financial strategy of an enterprise allows you to comprehensively analyze opportunities, assess growth potential and increase the competitiveness of a business in a particular segment.

Разработка стратегии и определение тактики – это ключевые моменты для непрерывного и устойчивого развития компании.

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.

При разработке стратегического плана для начала нужно осознать, что написание стратегии – это задача лидера компании. Это его видение целей компании ляжет в основу стратегии и тактики.

Финансовая стратегия развития – это план, разработанный с целью выявления действенных методов, поиска эффективных путей повышения прибыли и сокращения затрат.

Задачей финансовой стратегии предприятия является содействие решению вопросов, связанных с самоопределением компании как самостоятельной коммерческой единицы. Стратегия устойчивого развития предприятия и финансовая стратегия позволяют выявить оптимальные средства для разработки, развития и оптимизации бизнес-модели.

Главная стратегическая цель финансов – обеспечить компанию необходимым количеством денежных средств.

Финансово-экономическая стратегия предприятия, основой для которой становится его ключевая стратегическая цель, позволяет: формировать финансовые ресурсы и руководить ими; выявлять решающие курсы развития и концентрировать на них усилия и резервы компании; упорядочивать и поэтапно решать поставленные задачи; соотносить финансовые операции с экономическим состоянием и материальными возможностями компании; объективно оценивать финансово-экономическую обстановку и реальное положение дел компании в месячном, квартальном, годовом периоде; создавать и готовить стратегические резервы; учитывать экономические, финансовые возможности компании и ее конкурентов; определять главную угрозу от конкурирующих фирм, мобилизовать силы на их нейтрализацию и грамотно выбирать направления финансовых операций; маневрировать, стараясь на сто процентов обойти конкурентов.

Чтобы достичь основной стратегической цели, с учетом обстановки на рынке и резервов фирмы создают генеральную финансовую стратегию. В ней ставят задачи по формированию денежных средств и делят их по направлениям деятельности, назначают ответственных за решение этих задач.

Финансовый план и финансовая стратегия предприятия необходимы, чтобы: исследовать характер и закономерности формирования финансов в условиях работы на рынке; разрабатывать и готовить возможные варианты формирования финансовых ресурсов компании и действий топ-менеджмента в случае кризиса или шаткого финансового положения на рынке; определять финансовые взаимоотношения с поставщиками и клиентами, бюджетами на всех уровнях, банковскими организациями и иными финансовыми институтами; выявлять резервы и мобилизовать ресурсы компании, чтобы оптимально использовать производственные мощности, основные фонды и оборотные средства; предоставлять компании финансовые ресурсы, необходимые для производственно-хозяйственной деятельности; обеспечивать эффективное вложение временно свободных финансов компании, чтобы в дальнейшем получать максимальную прибыль; изучать финансовые стратегические взгляды возможных конкурентов, их экономические и финансовые возможности, вырабатывать и реализовывать мероприятия по обеспечению экономической стабильности; вырабатывать

методы борьбы с кризисом; разрабатывать политику кадрового управления при нестабильном финансовом состоянии или кризисе предприятия; направлять усилия всех сотрудников компании на борьбу с кризисом.

Разработка финансовой стратегии развития предприятия начинается после проведения таких процедур, как:

1. Анализ финансового состояния компании, в рамках которого анализируют, синтезируют и разрабатывают меры, направленные на улучшение экономического состояния предприятия. Это входит в обязанности финансовых менеджеров.

2. Оптимизация основных и оборотных средств. Финансисты выбирают оптимальный вариант использования имеющихся фондов: направление на покупку основного капитала или увеличение текущих активов, сокращение пассива или уплату собственникам. Принимая решение, финансисты сопоставляют стоимость нового капитала с дополнительной стоимостью или размерами сокращения расходов, к которому приведет его использование.

3. Распределение чистой прибыли. Здесь можно создать специальные фонды: накопления, потребления, резервный фонд. Чистая прибыль также может быть распределена двум отдельным направлениям. В первом случае компания дополняет финансовый план сметами распределения прибыли из фондов. Во втором – заносит сведения о распределении прибыли непосредственно в план.

4. Налоговое планирование. Так называют комплекс мер, принимаемых с целью максимально учесть возможности для оптимизации и снижения налоговых отчислений в рамках разработки общей финансовой стратегии компании.

5. Определение политики в области ценных бумаг, от которой зависят главные направления фондового инвестирования. Когда компания инвестирует в ценные бумаги, образуется инвестиционный портфель.

6. Планирование внешнеэкономической деятельности компании. Это одна из сфер хозяйственной деятельности фирмы, подразумевающая ее выход во внешнюю рыночную среду и работу в ней.

7. Оптимизация безналичных расчетов, которая входит в обязанности финансового отдела компании. Финансисты выбирают оптимальные формы расчетов, чтобы максимально ускорять платежи, снижать нежелательные долги и влиять на поставщиков, нарушающих договорные условия.

8. Анализ конкретных возможностей ценообразования, от которых зависят финансовая стратегия и политика предприятия. Цена сегодня – это один из важнейших инструментов в борьбе с конкурентами, позволяющий обойти их и достичь хороших финансовых результатов.

Особое внимание при создании стратегии компания должна уделять: выявлению финансового дохода; мобилизации внутренних ресурсов; максимальному снижению себестоимости товара; правильному распределению и использованию прибыли; определению потребности в оборотных средствах; рациональному использованию своего капитала.

Среди инструментов финансовой стратегии выделяют: денежную политику; финансирование процессов по улучшению состояния компании в конъюнктурной рыночной среде; обеспечение нужными сведениями; временные соглашения; диверсификацию; юридическое поведение.

Методы финансовой стратегии – это: денежное моделирование; стратегическое финансовое планирование; денежный анализ; экспертиза финансовых рынков; прогнозирование.

Каждое предприятие на свое усмотрение определяет, какими методами и инструментами стратегии пользоваться. При этом учитывается собственное финансовое состояние, а также политическое, экономическое и социальное положение в стране. Разрабатывая стратегию, фирмы учитывают риски неуплаты, инфляцию и другие факторы, на которые они не способны повлиять. При необходимости производится оптимизация финансовой стратегии предприятия. Финансовую стратегию формируют, чтобы фирма эффективно работала в будущем.

Финансовая стратегия и тактика предприятия должны помогать: грамотно распределять денежные средства в текущем периоде и в перспективе, чтобы выявлять плановые показатели доходов и находить наиболее рациональные варианты их использования; сосредотачивать в одном центре денежные ресурсы, устанавливать их маневренность, сосредотачивать на основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности; формировать финансовые источники, за счет которых материальное положение фирмы на конъюнктурном рынке могло бы оставаться стабильным; полностью покрывать финансовые обязательства перед партнерами; вести учетную, финансовую политику и политику амортизации предприятия; формировать и вести учет средств компании и отдельных направлений в ее работе с опорой на действующие стандарты; формировать финансовую отчетность фирмы и отдельных направлений ее деятельности в соответствии с существующими требованиями, правилами и нормами; анализировать работу компании и отдельные направления ее деятельности (хозяйственное, географическое и т. д.); вести финансовый контроль над деятельностью организации в целом и отдельными направлениями в ее работе.

### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
  6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
  7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
  8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
  9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
  10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.



***Барышова Юлия Николаевна,***  
К.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО  
«Московская международная академия»  
***Матвейчук Илья Владимирович,***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Особенности регионального развития управления в сфере организации досуга населения**

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме регионального развития системы управления в сфере досуга населения. Выявлена основная направленность и суть регионального развития в сфере досуга населения. Сделан вывод о необходимости комплекса разнообразных мероприятий по совершенствованию регионального развития в сфере досуга населения. В работе акцентируем внимание на проблемы, которые связаны с темой организацией досуга населения.

***Julia N. Baryshova,***  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
***Ilya V. Matveychuk,***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Features of regional management development in the field of leisure activities of the population**

The article is devoted to the currently relevant topic of regional development of the management system in the field of leisure of the population. The main direction and role of regional development in the field of leisure of the population is determined. The conclusion is made about the need for a complex of various measures to improve regional development in the field of leisure of the population. In the work, we focus on the problems that are related to the topic of organizing leisure activities of the population.

Современная культура добилась того уровня формирования, когда каждое последующее ее действие вперед стало в целом зависеть от сложности самосовершенствования человека. На данный момент наступило время, когда в полной мере развитие человека и всех его содержательных сил оказывается не только его цивилизующим совершенством, но и обретает форму надобности естественного развития населения. Физическая нагрузка – это естественное пребывание граждан. Труд считается основным средством развития уникальных сил общества. В данных обстоятельствах финансовый интерес самовыражения заставляет население активизироваться в рабочий процесс в области досуга. Идея культурно-досуговой деятельности формируется состоянием общего объединения

социально–экономических, политических и культурных показателей, содержащих существования человечества.

На территории Российской Федерации сфера культуры возведена в категорию государственных приоритетов и определена одним из основных факторов роста качества жизни населения и гармонирования общественных показателей, гарантией активного социально-экономического развития, залогом поддержки всеобщего культурного пространства и территориального единства Российской Федерации.

Министерство культуры России активно начало совершенствовать прямые связи, формируя характер сотрудничества между федеральными и региональными аппаратами власти. Показатели складываются на партнерском взаимодействии и, как правило, вполне плодотворны. Стали приниматься соглашения о совместной деятельности между Мин.культуры РФ, ее субъектами и их межрегиональными учреждениями.

Объектами развлечения граждан на территории субъектов принято считать детские игровые площадки, пригородные зоны леса, парки развлечений и культуры, палисадники и скверы, муниципальные сады, восстановительно-оздоровительные объекты здравоохранения, парки аттракционов, культурно досуговые центры и иные учреждения культурно-массового досуга горожан.

Что такое региональное развитие? Существует множество определений, рассмотрим наиболее близкие к нашей статье, например:

Региональное развитие – это организация функционирования системы региона, направленная в конечном итоге на конкретную динамику показателей степени и качества жизни горожан. Региональное развитие – это процесс функционирования региона с целью обеспечения устойчивого развития ресурсного комплекса территорий путем сбалансированной эксплуатации ресурсов хозяйственного, социального и экологического потенциалов территории.

В Указе Президента РФ от 16 января 2017 г. N 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года», можно обратить внимание, что настоящими основами определяются принципы, цели, приоритетные задачи и механизмы реализации государственной политики регионального развития Российской Федерации.

В материалах национальной политики развития регионов применяются соответственные ключевые термины:

а) национальная стратегия формирования регионов – это порядок основных преимуществ, задач, мер, целей и деятельности органов федерального значения национальных властей по государственно-правовому и соц. экономическому расширению регионов на территории РФ в том числе муниципалитетах;

б) макрорегион – это формирование регионов РФ, захватывающих в себе территории нескольких субъектов России, соц. экономические показатели в границах которой запрашивают выделения специальных направлений, преимуществ, целей, видов и задач соц. экономического устройства при реализации и проработке информации стратегического планирования;

в) регион – это социально – территориальная общность России в территориальных границах субъектов РФ.

Целями государственной политики регионального развития являются обеспечение равных возможностей для реализации установленных Конституцией Российской Федерации и федеральными законами экономических, политических и социальных прав граждан Российской Федерации на всей территории страны, повышение качества их жизни, обеспечение устойчивого экономического роста и научно-технологического развития регионов, повышение конкурентоспособности экономики Российской Федерации на мировых рынках на основе сбалансированного и устойчивого социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, а также максимального привлечения населения к решению региональных и местных задач.

Достижение целей государственной политики регионального развития возможно с помощью федеральных проектов, таких как: «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура».

В нынешних условиях управление культурно-досуговой деятельностью осуществляют учреждения государственной власти, отвечающие за государственное устройство населения. В области управления разделяют 3 *уровня*: федеральный, региональный и муниципальный. На каждом из трех этих уровней общегосударственное управление реализуется органами 3-ех *ветвей власти*: законодательной, исполнительной и судебной.

В прогрессивное время меняется роль и функции органов национальных властей, разрабатывается свежая система управленческих заключений, которая направлена на исполнение критериев для регулировки активных работ и становления объектов по формированию времяпровождения горожан.

Нововведения, которые появились в обществе, требуют организации необходимых условий для обоснованной реализации досуговой деятельности граждан. В первую очередь, это происходит с тем, что множество молодежных субкультур в современном мире имеют досуговое направление. Это ставит современные условия организации оперативного досуга молодежи, как место, где могут встречаться и контактировать люди, и организовывать досуг, который допускает вокруг него выстроить это общение.

Опираясь на вышесказанное, оказывается очевидным, что участие государственных органов власти в управлении досуговой деятельностью населения считается обязательной потребностью.

Кроме того, в современной России национальное регулирование досуга молодежи сегодня является необходимо не только для воспитания молодых людей, но и для защиты государственной совокупности.

В связи с этим правительство разработало различные рассчитанные на молодежь подпрограммы, основной целью которых считается разработка полноценного досуга горожан. Контроль над культурой и досугом горожан, должен быть сфокусирован, в первую очередь, на потребность культурно - массовых мероприятий, которые, на первый взгляд, формируют проведение

досуга, востребованное и совпадающее с интересами населения, а с другой стороны – способствует разработке ее личности.

Национальная политика развития регионов осуществляется с учетом национальных и стратегических приоритетов РФ, прописанных в документах о стратегическом планировании, подготовленных на федеральном уровне в рамках постановки цели, программирования прогнозирования и планирования.

Для функционирования культуры и досуга необходимы не только бюджетные ассигнования. Необходимо модернизировать телекоммуникации, закупить новое оборудование, многие музеи и библиотеки ожидают ремонта. Учреждениям досуга должны решать проблему максимального удовлетворения эстетических запросов граждан. Так как население весьма разнохарактерно и имеет очень разнородные «культурные потребности», то при решении указанной проблемы необходима ориентация на разные социальные слои граждан.

Роль органа управления культурой и досугом на уровне регионов должна заключаться в разработке системы взаимодействия органов власти и управления различных уровней, а также условий саморазвития и партнерства с общественными организациями и структурами социального сектора в исполнении культурно-досуговой политики. Культурно-досуговая политика формирует культурное пространство, где законодательно ответственными стали местные органы власти обеспечивающие доступ населения к культурным благам.

Реализация долгосрочных социальных программ может стать целесообразной, если выделены «опорные группы населения» и «группы социального риска», для которых проводится целевая работа. Большая часть социально-культурных мероприятий, постоянная деятельность учреждений досуга сориентирована на удовлетворение потребностей «опорных групп населения» и обязана отвечать принятым культурноисторическим стандартам конкретного регионов. Оценка указанной выше деятельности может проводиться количественными показателями деятельности учреждений досуга, в число которых входит посещения, частота смены экспозиций, использование книжного фонда, число проведенных экскурсий, а также могут быть использованы и другие оценочные показатели. Оценивая действенность, следует принимать в расчет, в первую очередь динамику перечисленных количественных показателей. Так как формы и методы данной работы могут быть очень разнообразными, изменение количественных показателей в непредвзятой мере отражает эффективность деятельности, потому что, форма подачи различных периодов жизни территории, населению может не нравиться, то предположительно произойдет снижение показателя по посещаемости.

Результаты осуществления национальной политики развития регионов могут быть:

- уменьшение расхождений в степени и качестве жизни населения РФ, пребывающих в различных территориях нашей страны, в том числе в муниципалитетах и сельских местностях;
- уменьшение расхождений в степени соц. экономической динамики субъектов нашей страны;

- достижение требующей степени развития инфраструктуры во всех густонаселенных регионах России;

- последующая разработка процесса урбанизации, в том числе формирование густонаселенных муниципальных агломераций, как вынужденное условие гарантии экономического развития, технологического роста и прирост инвестиционных ассигнований и олигополии экономических показателей РФ на международных рынках;

- увеличение степени удовлетворенности граждан функционированием органов национальной власти на территории регионов РФ и муниципальных органов.

С целью увеличить показатель продуктивности руководства деятельностью по созданию культурного досуга при функционировании с группами, подвергающими опасность в обществе станет необходимой база косвенных нормативов. Среди достижений нашей страны можно отметить снижение уровня преступности, уменьшение количества случаев самоубийств, наркомании и алкоголизма. Работа с горожанами, находящимися в опасности, является трудной, но для ее эффективности вовлечены различные профильные структуры. Среди них - Департамент управления культурой в муниципалитетах, Управление по работе с молодежью городских округов, управления образования и медицины, управление социальной защиты, а также специальные подразделения, контролирующее развитие физической культуры и спорта. Для борьбы с преступностью и другими социальными проблемами в нашей стране действуют различные меры, включая законодательные и профилактические меры. Например, проводятся кампании по пропаганде здорового образа жизни и борьбе с наркотиками, создаются условия для развития спорта и физической культуры, а также улучшается система социальной защиты населения. Все это помогает снизить уровень преступности и улучшить качество жизни граждан.

Межрегиональная программа становления досуга - это директива, ориентированная на распространение соответственного образа жизни в РФ.

Для этого приглашаются профессионалы в отрасли культуры и предоставляются помещения для осуществления социальных мероприятий. Впрочем, следует недооценивать, что сограждане могут принимать или отрицать рекомендуемые услуги. Местные СМИ, как правило, откликаются довольно интенсивно на такие социокультурные модернизации, гарантируя субъективную характеристику проводимых мероприятий и их итогов. Управление культуры пытается просветить всех сограждан к социокультурным значимостям, включая немногочисленные группы народонаселения, проживающие в удалённых областях РФ.

Такие программы помогают развивать культурную жизнь в регионах и привлекать туристов. Они могут включать в себя организацию концертов, выставок, фестивалей, спортивных событий и других мероприятий. Также это способствует формированию культурного образа жизни у жителей региона, что может положительно сказаться на их здоровье и благополучии. Важно, чтобы программа учитывала интересы и потребности разных групп населения, включая молодежь, пожилых людей, людей с ограниченными возможностями и т.д.

Сделав определенные выводы исходя из вышесказанного возможно, что развитие регионов в области культурного досуга горожан показывают собой совокупность событий всех видов, с помощью которых в большей части возрастает потенциал культурного развития населения Российской Федерации.

Исходя из выше упомянутого, по всей вероятности, что регионы Российской Федерации должны оказывать в значительной степени высокий уровень деятельности в разработке своих законодательных и законотворческих функций. В конечном итоге региональное развитие в настоящих национальных условиях, заимствует во многом бывшие союзные методы и реализуется, в большинстве случаев, на основании федеральных законов, высокоэффективную практику которого на своей территории должны быть обеспечены органами государственной власти регионов.

#### **Список использованных источников**

1. Сморгун Л.В. Сетевая методология исследования политики // Политический анализ с. 103-112.
2. Сергеев В.М. Доверие и пространственное взаимодействие социальных сетей // Полис. 2019. С. 8-17.
3. Барабанов О.Н., Терещенко В.В., Глобальное управление. МГИМО-Университет 2018.
4. Стрежнева М. Транснациональное политическое пространство: новые реальности международного развития.
5. Кокошин А.А. Путь России в глобальной экономике // Политическая среда. С. 113-121.
6. Фельдман Д.М. О правилах мировой политики // Вопросы философии. 2019. №5 С. 35-46.
7. Швейкина Н.С. Глобальное управление как предмет политического исследования // с. 24-29
8. Казанцев А.А. Сетевая динамика глобализации и типология «глобальных ворот» // №2. С. 18-30
9. Государственное и муниципальное управление: реализация реформ: учебное пособие; под ред. А.А. Сапожникова. – М.: КНОРУС. – 2021.
10. Авдеев А.А. Государство и культура [Текст] / А.А. Авдеев // Культура России: информ.-аналит. сб. 2019 год. – М., 2019. – С. 5.

***Барышова Юлия Николаевна,***  
К.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО  
«Московская международная академия»  
***Петрикова Елена Петровна,***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Зарубежный опыт управления коммунальным хозяйством**

Важным условием осуществления реформы жилищно-коммунального хозяйства в России является изучение зарубежного опыта управления и предоставления жилищно-коммунальных услуг. В статье рассмотрен опыт развития институтов собственников жилья; государственно-частного партнерства; повышения квалификации лиц, занятых в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством; конкуренции на рынках жилищно-коммунальных услуг.

***Baryshova Julia,***  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
***Petrikova Elena Petrovna***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### ***Foreign experience in public utilities management***

An important condition for the implementation of housing and communal services reform in Russia is the study of foreign experience in the management and provision of housing and communal services. The article considers the experience of the development of institutions of homeowners; public-private partnership; professional development of persons engaged in the field of housing and communal services management; competition in the housing and communal services markets.

#### 1. Опыт регулирования коммунального хозяйства во Франции.

Во Франции в конце 90-х годов XX столетия в частные руки перешел целый перечень объектов системы ЖКХ. Коммунальные услуги, услуги по уборке мусора и территории городов, а также часть пассажирских перевозок предоставлялись коммерческими компаниями.

Тем не менее, во Франции вопросы в сфере ЖКХ находятся в ведении коммуны. Всего на данный момент во Франции более 36 тысяч таких административно-территориальных единиц, большая часть которых приходится на сельскую местность. В ведении коммуны находятся вопросы по организации водоснабжения, канализации, электроосвещения, теплоснабжения и т. д. Коммуны управляются

Муниципальным советом, который выбирается каждые шесть лет всеобщим голосованием, и мэром, который, в свою очередь, избирается советом.

При строительстве объектов инфраструктуры ЖКХ все они автоматически передаются в собственность коммуны, которая несет перед жителями коммуны ответственность за качество и доступность предоставляемых коммунальных услуг.

Преобладающая доля коммунальных служб Франции являются муниципальными, однако с учетом приватизации прошлого столетия и активного развития рыночных отношений, в стране широко распространена практика применения концессионных соглашений в коммунальном хозяйстве. Данное соглашение предполагает договор, в соответствии с которым предприятия и организации в области ЖКХ передаются в эксплуатацию и оперативное управление коммерческим компаниям. Производство, предоставление услуг, а также техническое обслуживание объектов ЖКХ осуществляется за счет концессионера, который в свою очередь имеет право взимать с жителей коммунальные платежи. На данный момент во Франции более 2/3 услуг в сфере ЖКХ предоставляется коммерческими компаниями.

Наибольший коммерческий интерес по предоставлению коммунальных услуг приходится на сектор водоснабжения, уборки отходов, а также энергоснабжение. Развитие данной отрасли привело к увеличению численности работников, занятых в коммунальном хозяйстве.

Несмотря на хозяйственную самостоятельность концессионера, коммуны осуществляют жесткий контроль за качеством предоставляемых коммунальных услуг, а также регулированию тарифной политики. Такая форма обеспечивает более эффективное функционирование инфраструктурных объектов. Децентрализованный подход и возможность домовладельцев или товарищества собственников жилья выбирать поставщиков коммунальных услуг из большого количества коммерческих компаний позволяет обеспечивать высокий уровень конкуренции на данном рынке услуг, что в свою очередь способствует росту качества и заинтересованности в высокой степени удовлетворенности населения предоставляемыми коммунальными услугами. Однако решение о сотрудничестве с той или иной компанией, осуществляющей услуги в области водоснабжения принимают власти коммуны [2].

Что касается стоимости коммунальных услуг, счета сравнимы со среднеевропейскими показателями. Оплата коммунальных и жилищных услуг взимается из расчета жилой площади, количества проживающих и объемов затраченных ресурсов.

Объединения собственников жилья (далее - ОСЖ) играют одной из определяющих ролей в предоставлении коммунальных услуг во Франции. В отличие, например, от России, ОСЖ во Франции обладают необходимым инструментарием и правами, обеспечивающими их полноценное участие в решении коммунальных вопросов. ОСЖ представляют собой некоммерческую потребительскую организацию, которая создается собственниками квартир, домов и т.д. с целью, обеспечения эксплуатации этого комплекса, владения,



пользования и распоряжения имуществом. ОСЖ стало обобщающим понятием различных юридических форм жилищной кооперации, таких как синдикаты во Франции. Собственники самостоятельно определяют необходимую сумму затрат на содержание дома, придомовой территории и оптимальное коммунальное обслуживание. Жители многоквартирного дома могут нанять профессионального управляющего или сформировать добровольное объединение для самостоятельного решения насущных вопросов.

## 2. Опыт регулирования коммунального хозяйства в Финляндии

В Финляндии собственники жилья объединяются в акционерные сообщества, часть из которых пользуется услугами коммерческих компаний, предоставляющих коммунальные услуги, а часть справляется самостоятельно. Управляющие компании отвечают за ежедневное управление в соответствии с положениями подписанного с собственниками соглашения. Однако оператор самостоятельно выбирает подрядные компании, представляющие услуги в сфере водоснабжения, теплоснабжения и т.д.

В Финляндии рынок коммунальных услуг представлен небольшим количеством коммерческих компаний. Основными владельцами коммунальных систем являются муниципальные образования, так как по мнению властей, это обеспечивает уверенность в бесперебойном оказании коммунальных услуг. Однако множество электростанций во Франции принадлежит частным лицам.

В первую очередь надежность функционирования ЖКХ в Финляндии обеспечивается посредством минимизации эксплуатационных издержек, устранения потерь - внедрение бережливых технологий, а также использования современных информационных систем, обеспечивающих оперативное управление системой ЖКХ. Власти административно-территориальных единиц Финляндии стремятся оцифровать сферу ЖКХ и используют различные инновационные технологии и методы. Например, в Хельсинки есть отапливаемые улицы, которые обеспечиваются вторичным теплом, что не требует дополнительных затрат.

Отдельно стоит отметить, что у горожан есть возможность самостоятельность выбирать поставщиков коммунальных услуг. При этом власти следят за обеспечением конкурентной среды от картельных сговоров, а также возникновения конкретных преимуществ за счет административных факторов и лоббирования интересов отдельных коммерческих компаний на государственном уровне. Прозрачность и открытость функционирования коммунальных служб и органов власти является необходимым условием привлечения инвестиционных средств, которые направляются на развитие коммунального оборудование и их модернизацию. Также в Финляндии активно применяется предоставление кредитов для муниципалитетов или подведомственных структур.

Муниципалитеты заключают контракты с коммерческими фирмами, занимающиеся электро-, газо- и водоснабжением, канализацией. На практике предусмотрены различные типы контрактов и соглашений: одни предусматривают только эксплуатацию указанных систем, другие – ответственность за ремонт, третьи – за строительство новых объектов, и в том числе за строительство инфраструктуры ЖКХ для новых городских районов. Если говорить об опыте по

предоставлению коммунальных услуг, то необходимо отметить, что для управления объектами жизнеобеспечения городов в указанных странах распространены формы привлечения частных предпринимателей с помощью концессий. В Финляндии власти муниципалитетов активно развивают бизнес-модели коммунальных предприятий, ключевая цель которых сводится к повышению уровня удовлетворенности качеством и доступностью коммунальных услуг [1].

### 3. Опыт регулирования коммунального хозяйства в Германии

Основой реформы коммунальной сферы Германии являлось акционирование надрегиональных предприятий и построение системы эффективного муниципального самоуправления.

В целях достижения конкурентных преимуществ коммунальные предприятия Германии стали особое внимание уделять программному обеспечению, разрабатываемому специально для отрасли ЖКХ. Предоставление широкого спектра основных и дополнительных услуг, применение различных методик начисления платежей, охват большой территории обслуживания и работа с различными слоями населения требовали внедрения программного обеспечения как комплексного решения, способного осуществить поддержку всех производственных процессов.

Основным требованием была способность программного обеспечения отображать модель ЖКХ до реформирования, все изменения отрасли в процессе ее реформирования и новую рыночную модель [2, стр. 161].

Для повышения ликвидности был обеспечен точный расчет потребления, контроль платежей, быстрое поступление денежных средств. Прозрачность и эффективность финансовых потоков на предприятиях обеспечивались грамотным планированием инвестиций, ведением бухгалтерской отчетности, контролем за движением финансовых средств.

Большое внимание уделялось взаимоотношениям с клиентами. Для этого немаловажным явилось предложение различных схем оплаты и дополнительных услуг в зависимости от потребностей клиентов и удовлетворение их запросов.

Необходимо отметить, что на рынке коммунальных услуг и работы коммунальных служб Российской Федерации в последние годы также активно применяется сервисный подход и маркетинговые инструменты, позволяющие повышать качество и доступность услуг в сфере ЖКХ [3, стр. 6]. Например, отдельные жилищно-коммунальные компании для улучшения клиентского обслуживания развивают цифровые платформы и сервисы. Большое внимание будет уделяться автоматизации клиентских сервисов. Осознается важность обратной связи от потребителей коммунальных услуг, в связи с чем, вводится показателей удовлетворенности клиентов CSI (Customer Service Index), который позволяет комплексно оценивать отношение клиентов к услугам и компании в целом.

## 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.

***Белохвостова Наталья Владимировна,***  
К.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО  
«Московская международная академия»  
***Кравченко Виталий Александрович,***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Новый порядок расследования и учета профессиональных заболеваний**

Высокие темпы жизни, современная организация производства, которая нацелена на повышение производительности, интенсивности и качества труда, приводят к преждевременному износу и старению человеческого организма, к повышению частоты возникновения нервных и сердечно-сосудистых заболеваний, росту производственного травматизма и числа профессиональных заболеваний. Корпоративные программы укрепления здоровья на рабочем месте - это объединенные усилия работодателей, работников и органов власти по улучшению здоровья и благополучия людей трудоспособного возраста. С 1 марта 2023 года изменился порядок расследования и учета острых и хронических профессиональных заболеваний работников. Новые правила будут действовать 6 лет.

***Natalia V. Belokhvestova,***  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
***Vitaly A. Kravchenko,***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **New procedure for the investigation and accounting of occupational diseases**

High rates of life, modern organization of production, which is aimed at increasing productivity, intensity and quality of work, lead to premature wear and aging of the human body, to an increase in the frequency of nervous and cardiovascular diseases, an increase in occupational injuries and the number of occupational diseases. Corporate workplace health promotion programs are the combined efforts of employers, employees and authorities to improve the health and well-being of people of working age. Since March 1, 2023, the procedure for investigating and accounting for acute and chronic occupational diseases of employees has changed. The new rules will be in effect for 6 years.

Профессиональное заболевание – это любое заболевание, появившееся в результате воздействия производственных факторов, влияющих на рабочего в ходе трудовой деятельности.

В зависимости от длительности проявления симптомов выделяют два типа профзаболеваний:

– острые - возникшие внезапно, во время которых симптомы болезни проявляются однократно (после одного рабочего дня или смены) и ощущаются очень сильно. Это отравления, интоксикации и резкие боли;

– хронические - появляются в результате постоянного воздействия вредных и опасных факторов. Такие болезни имеют накопительный эффект и постоянно беспокоят работника. Диагноз ставят медицинские работники после полного обследования.

Процесс расследования и учета профзаболевания включает в себя:

1. Постановку предварительного диагноза.
2. Экспертизу работника в центре профпатологии (процедуры разнятся в зависимости от вида профзаболевания).
3. Формирование комиссии по расследованию профзаболевания.
4. Расследование профзаболевания комиссией.
5. Оформление акта расследования.
6. Предупредительные меры по случаю профзаболевания.

Каждый пункт включает в себя несколько действий, к тому же, экспертиза по острым и хроническим профзаболеваниям имеют различия, поэтому разберем их отдельно.

Постановка предварительного диагноза

В результате воздействия вредных факторов в процессе работы у сотрудника может возникнуть нарушение здоровья с временной или стойкой потерей трудоспособности. Оно классифицируется как профессиональное заболевание при соблюдении сразу нескольких условий:

- связано с выполнением трудовой функции или какой-то работы по поручению работодателя;
- повлекло временную или стойкую утрату работоспособности;
- входит в официальный перечень профессиональных заболеваний (приложение к приказу Минздравсоцразвития РФ от 27.04.2012 №417н «Об утверждении перечня профессиональных заболеваний»);
- официально диагностировано и расследовано.

Перечень по приказу Минздравсоцразвития № 417н используется для установления диагноза работнику. Предварительный диагноз ставит медицинская организация, в которой обследовался работник, и направляет об этом извещение работодателю. Дальнейшие действия варьируются в зависимости от вида заболевания - острое или хроническое. Разберем порядок действий для обоих видов заболеваний.

Экспертиза острого профзаболевания

Для установления острого профзаболевания работодатель и территориальный орган Роспотребнадзора готовят документы для экспертизы работника в центре профпатологии, а затем работник непосредственно проходит эту экспертизу. Для каждого действия есть регламентированные сроки и необходимый набор документов, опишем их по шагам.

Шаг 1. Извещение о профзаболевании

Учреждение здравоохранения при установлении предварительного диагноза -

острое профессиональное заболевание (отравление) обязано в течение суток направить извещение:

- в территориальный орган государственного санитарно-эпидемиологического надзора (далее - Роспотребнадзор);
- работодателю по установленной форме.

#### Шаг 2. Составление СГХ УТ

Руководитель организации в течение суток со дня, следующего за днем получения извещения об установлении работнику предварительного диагноза, направляет в Роспотребнадзор сведения, необходимые для составления санитарно-гигиенической характеристики условий труда (СГХ УТ) работника.

Роспотребнадзор в течение суток со дня получения извещения приступает к выяснению обстоятельств и причин возникновения заболевания путем проведения на рабочем месте необходимых экспертиз, лабораторно-инструментальных и других гигиенических исследований, опроса пострадавшего, свидетелей и направления запросов для получения необходимой информации. На основании собранных данных в течение двух недель со дня получения извещения о предварительном диагнозе Роспотребнадзор составляет СГХ УТ работника и направляет ее в медицинскую организацию, которая изначально установила предварительный диагноз. Для составления СГХ УТ орган может запросить у работодателя данные СОУТ, производственного контроля и медосмотров [43].

В СГХ УТ учитывается профессиональная деятельность во вредных и опасных условиях труда на предыдущих местах работы.

#### Шаг 3. Экспертиза

Медорганизация, поставившая предварительный диагноз об остром профессиональном заболевании, в течение недели со дня получения СГХ УТ работника направляет документы в специализированное лечебно-профилактическое учреждение или его подразделение (орган профессиональной патологии, клинику или отдел профессиональных заболеваний медицинских научных организаций клинического профиля, далее - орган профпатологии) для проведения экспертизы связи заболевания с профессией. Работнику выдается направление на эту экспертизу.

Орган профпатологии на основании клинических данных состояния здоровья работника и СГХ УТ устанавливает заключительный диагноз - острое профессиональное заболевание (отравление) и составляет медицинское заключение.

#### Шаг 4. Оспаривание решений (опционально)

В случае несогласия работодателя (его представителя) и (или) работника (его представителя) с содержанием СГХ УТ руководитель организации вправе, письменно изложив свои возражения, приложить их к характеристике. Каждое возражение, приложенное к характеристике, будет рассматриваться в индивидуальном порядке комиссией по расследованию случая профессионального заболевания в ходе ее заседания.

#### Экспертиза хронического профзаболевания

Процесс установления хронического профзаболевания занимает больше

времени, чем острого, но сам алгоритм схож.

#### Шаг 1. Извещение о профзаболевании

Учреждение здравоохранения при установлении предварительного диагноза - хроническое профессиональное заболевание в течение 3 рабочих дней направляет извещение:

- в территориальный орган Роспотребнадзора;
- работодателю по установленной форме.

#### Шаг 2. Составление СГХ УТ

Руководитель организации в течение 7 рабочих дней со дня, следующего за днем получения извещения об установлении работнику предварительного диагноза, направляет сведения, необходимые для составления СГХ УТ работника, в территориальный орган Роспотребнадзора.

Роспотребнадзор в течение двух недель со дня получения извещения составляет СГХ УТ работника и представляет ее в учреждение здравоохранения.

В СГХ УТ учитывается профессиональная деятельность во вредных и опасных условиях труда на предыдущих местах работы.

#### Шаг 3. Экспертиза

Учреждение здравоохранения, установившее предварительный диагноз, в течение месяца обязано направить больного на амбулаторное или стационарное обследование в орган профпатологии. Там на основании клинических данных состояния здоровья работника и документов проводится экспертиза связи заболевания с профессией. Рассмотрение особо сложных случаев профессиональных заболеваний возлагается на Орган профессиональной патологии Министерства здравоохранения РФ.

#### Орган профпатологии:

- устанавливает заключительный диагноз - хроническое профессиональное заболевание (в том числе возникшее спустя длительный срок после прекращения работы в контакте с вредными веществами или производственными факторами);
- составляет медицинское заключение;
- направляет в течение трех рабочих дней соответствующее извещение в Роспотребнадзор, работодателю, медорганизацию, поставившую предварительный диагноз, и страховщику.

Работодатель выдает работнику извещение под роспись. Датой установления острого или хронического профессионального заболевания (отравления) следует считать дату установления заключительного диагноза учреждением здравоохранения.

#### Формирование комиссии по расследованию профзаболевания

После получения извещения об установлении заключительного диагноза острого или хронического профессионального заболевания работодатель обязан организовать его расследование. Для расследования отведены разные сроки:

- незамедлительно по групповым, со смертельным исходом, особо опасным инфекциям;
- в течение 24 часов при установлении предварительного диагноза острого профессионального заболевания (отравления);

– в течение 10 рабочих дней при установлении хронического профессионального заболевания (отравления).

Расследование проводит комиссия, утверждаемая приказом работодателя. В состав комиссии входят:

- представитель работодателя;
- специалист по охране труда или лицо, назначенное работодателем ответственным за организацию работы по охране труда;
- представитель центра профпатологии, установившего заключительный диагноз;
- представитель выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками представительного органа (при наличии) и страховщика (по согласованию).

В расследовании могут принимать участие другие специалисты, при этом число членов комиссии должно быть нечетным.

В зависимости от обстоятельств профзаболевания за его расследование будут ответственны разные должностные лица.

Таблица 1 - Обстоятельства профессионального заболевания

№	Обстоятельства профессионального заболевания	Ответственный за организацию расследования и утверждающий состав комиссии
1	2	3
1.	Работник, направленный в другую организацию	Организация, где произошел указанный случай профессионального заболевания (производитель работ)
2.	Работник при выполнении работы по совместительству	Расследуется и учитывается по месту, где выполнялась работа по совместительству
3.	Острые отравления, профессиональный характер которых установлен при расследовании несчастных случаев на производстве	Подлежат расследованию в соответствии с настоящими Правилами
4.	Лиц, не имеющих на момент расследования контакта с вредным производственным фактором, вызвавшим это профессиональное заболевание, в том числе у неработающих	Проводится по месту прежней работы с вредным производственным фактором



Если профзаболевание обнаружено во время выполнения работ в другой организации (пункт первый в таблице выше), в состав комиссии входят представители организации, в которой выполнялись работы, а также полномочный представитель организации (индивидуального предпринимателя), направившей работника. Неприбытие или несвоевременное прибытие полномочного представителя не является основанием для изменения сроков расследования.

Отдельные члены комиссии (включая ее председателя) могут быть заменены по следующим причинам:

- уклонение без уважительных причин от участия в работе комиссии при подтверждении надлежащего информирования члена комиссии о работе комиссии;
- невозможность исполнять свои обязанности по причине временной нетрудоспособности либо смерти;
- увольнение (освобождение от занимаемой должности);
- предложение о замене от председателя комиссии.

Замену членов комиссии нужно производить не позднее 3 рабочих дней после принятия решения о замене. Документы, подтверждающие замену члена комиссии с указанием причины принятого решения, приобщаются к материалам расследования.

Проведение расследования

Сформированная комиссия обязана провести расследование в течение 30 дней со дня своего образования. При необходимости срок может быть увеличен, но не более чем на 30 рабочих дней.

В ходе расследования руководитель организации или его представитель обязан:

- представлять документы и материалы, в том числе архивные, характеризующие условия труда на рабочем месте;
- проводить по требованию членов комиссии за счет собственных средств с целью оценки условий труда на рабочем месте необходимые экспертизы, лабораторно-
- инструментальные и другие гигиенические исследования;
- обеспечивать сохранность и учет документации по расследованию.

В процессе расследования комиссия опрашивает:

1. Свидетелей - сослуживцев работника и должностных лиц, допустивших нарушение государственных санитарно-эпидемиологических правил.
2. Руководителя организации или иного представителя работодателя.
3. Заболевшего работника.

В ходе беседы работник информирует комиссию о видах фактически выполняемых работ в особых условиях, не указанных в трудовой книжке. Данная информация со слов работника вносится в акт о случае профессионального заболевания и принимается к сведению.

По итогам расследования профзаболеваний комиссия:

- устанавливает обстоятельства и причины профзаболевания;
- определяет лиц, допустивших нарушения государственных санитарно-эпидемиологических правил, иных нормативных актов;

- устанавливает степень вины застрахованного (в процентах), если грубая неосторожность застрахованного содействовала возникновению или увеличению вреда, причиненного его здоровью, с учетом заключения уполномоченного, застрахованным представительного органа;
- определяет меры по устранению причин возникновения и предупреждению профессиональных заболеваний;
- составляет по результатам расследования акт о случае профессионального заболевания по прилагаемой форме.

#### **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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.

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

### **Сущность, цели и задачи системы бухгалтерского учета организации в цифровой среде**

При внедрении цифровизации и автоматизации бухгалтерского учета есть вероятность возникновения тех или иных проблем для организации. Недостаточно просто выбрать хорошее программное обеспечение или уже готовое решение, имеющееся в другой организации, мало просто настроить работу в 1С между сотрудниками организации. Процессы намного сложнее и требуют внимательного представления и расчёта для последующей реализации на предприятии.

*Natalia A. Bogdanova,*  
Teacher of Economics, management and marketing of the Moscow International  
Academy  
*Ivan V. Rybakov*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The essence, goals and objectives of the organization's accounting system in the digital environment**

With the introduction of digitalization and automation of accounting, there is a possibility of certain problems for the organization. It is not enough just to choose a good software or a ready-made solution available in another organization, it is not enough just to set up work in 1C between employees of the organization. The processes are much more complex and require careful presentation and calculation for subsequent implementation at the enterprise.

Основной целью разработки цифровой среды и цифрового взаимодействия между финансовым отделом и другими подразделениями организации является улучшение работы всей организации.

Основными задачами разработки системы цифровой среды в бухгалтерском учете являются:

- повышение качества ведения бухгалтерского учета;
- настройка взаимодействия между подразделениями организации;
- упорядочение бухгалтерского учета в цифровой среде;
- повышение качества учета активов и пассивов;
- повышение экономичности бухгалтерского учета;
- автоматизация и цифровизация бухгалтерского учета;

- снижение числа бухгалтерских ошибок;
- минимизация «ручного» труда при подсчете;
- постепенный отказ от бумажных носителей.

Для того, чтобы наиболее эффективно внедрить системы бухгалтерского учета в цифровой среде, следует четко и ясно представить себе, что такое система бухгалтерского учета в цифровой среде и как она будет автоматизирована. Многие сначала подумают, что бухгалтерский учет в цифровой среде – это в первую очередь ведение на компьютере в программах. Вот тут и появляются первые ошибки при переносе бухгалтерского учета в цифровую среду. В следствии которых появляются неудачные попытки. Тут следует понимать и осознавать, что внедрение бухгалтерских программ эффективно только тогда, когда результатом внедрения является качественное повышение эффективности и улучшения ведения бухгалтерского учета в организации.

Выше были указаны задачи, к которым нужно стремиться при разработке бухгалтерского учета в цифровой среде. Если такие задачи не были выполнены, то цифровизация бухгалтерского учета бессмысленна, так как она не принесла конечного результата. Переход от заполнения бумажных документов на просто нажатия компьютерных клавиш улучшением не является, это просто замена. Тут может подойти термин «первопринципы». Это означает, что нужно менять первопринципы, а не отталкиваться от того, что есть. Иначе это все это «псевдоцифровизация». К сожалению, такое встречается часто. Это может происходить по нескольким причинам:

- «цифровизировать – это значит просто перевести на компьютер и всё;
- начинается заниматься этим человек (сотрудник или на аутсорсе), который не понимает бухгалтерский учет и работает по шаблонам;
- сами сотрудники из бухгалтерии не хотят переходить, так как «работы сейчас много, не до этого», «еще новому учиться, некогда», «все переносить это тяжело и долго» и так далее.

Последствия такой «псевдоцифровизации» весьма удручающие. Бухгалтеры, которые ранее были перегружены текущей работой, сейчас, после «псевдоцифровизации», тоже ничего не успевают. Работы даже становится больше. Руководство организации тоже начинает не понимать для чего были потрачены немалые деньги, а сейчас стоимость услуг программистов и так далее, стоят очень много, на компьютеры, программное обеспечение и внедрение, если у бухгалтеров так и осталось очень много работы.

На основании этого, позволительно сказать, что цифровизация бухгалтерского учета – это процесс, при котором в конечном результате перевода бухгалтерского учета в цифровую среду, повышается эффективность и улучшается работа бухгалтерии в организации. Перед тем как начинать переводить бухгалтерский учет в цифровую среду, стоит проанализировать нынешнее состояние дел, что можно улучшить, что можно цифровизировать и автоматизировать, что уменьшит объем ручной работы для бухгалтерии и иных сотрудников.

Распространенным ошибочным мнением является то, что цифровизация бухгалтерского учета приводит к сокращению бухгалтерского персонала, что

может привести к саботажу сотрудников. В принципе, это может показаться весьма логичным, но нет. Дело в том, что количество сотрудников бухгалтерии зависит только количества обрабатываемой работы, а это зависит от объема хозяйственных операций в организации. Если будут достигнуты цели и задачи, то часть сотрудников можно будет переместить на другую работу, которая постоянно откладывалась. К примеру, на разработку финансовых планов, финансовой аналитики и так далее, что приведет к повышению эффективности организации, а это приведет к большим хозяйственным операциям.

### Список использованных источников

1. Начало работы в программе «1С:Бухгалтерия»: формирование уставного капитала: практикум: [16+] / сост. И.В. Воронин, В.С. Зияутдинов; Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского [и другие]. – Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2020. – 52 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619332> – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

2. Лупикова, Е.В. Бухгалтерский учет: учебное пособие: [16+] / Е.В. Лупикова; Тюменский государственный университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2015. – Часть 1. Теория бухгалтерского учета. – 243 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573686> – Библиогр.: с. 229 - 230. – ISBN 978-5-400-01124-5. – Текст: электронный.

3. Климович, Л.П. Бухгалтерский учет: теория учета: учебное пособие / Л.П. Климович, И.И. Ивакина; Сибирский государственный технологический университет. – Красноярск: Сибирский государственный технологический университет (СибГТУ), 2014. – 323 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428866> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8173-0591-3. – Текст: электронный.

4. Марченко, И.О. Разработка системы управления предприятием на платформе «1С:Предприятие 8.3»: учебно-методическое пособие: [16+] / И.О. Марченко, М.Л. Перевертайло. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 116 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3714-8. – Текст: электронный.

5. Полковский, Л.М. Бухгалтерский управленческий учет: учебник/ Л. М. Полковский. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 255 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684402> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04540-0. – Текст: электронный.

6. Бухгалтерский (финансовый) учёт бизнеса: учебник/Г.Я. Остаев, Б. Н. Хосиев, А. Х. Каллагова, Н. Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2020. – 464 с.: табл. – Режим доступа: по подписке.

***Бор Валерия Николаевна,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Исаева Екатерина Сергеевна,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Методические подходы к оценке и планированию производственного потенциала предприятия**

На современном этапе развития экономики важную роль играет производственный потенциал предприятия, так как знание его качественных и количественных характеристик, экономически целесообразных условий его формирования позволяет руководителям предприятий принимать основополагающие стратегические решения. Основным капитал является неотъемлемой составной частью любого предприятия. От состояния, качества и структуры основного капитала во многом зависят конечные производственные и финансовые результаты деятельности предприятия. Серьезное значение при организации производства и его расширении придается мониторингу состояния и использования основных средств организации.

***Valeria N. Bor,***

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

***Ekaterina S. Isayeva,***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Methodological approaches to the assessment and planning of the production potential of the enterprise**

At the present stage of economic development, the production potential of the enterprise plays an important role, since knowledge of its qualitative and quantitative characteristics, economically feasible conditions for its formation allows the heads of enterprises to make fundamental strategic decisions. Fixed capital is an integral part of any enterprise. The final production and financial results of the company's activities largely depend on the condition, quality and structure of the fixed capital. Serious importance in the organization of production and its expansion is attached to monitoring the condition and use of fixed assets of the organization.

Производственный потенциал предприятия (ППП) – это отношения, которые возникают на микроуровне между работниками самого предприятия по поводу получения максимально возможного производственного результата, который

может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства, и вне зависимости от состояния внешней среды. Противоречивый характер этих отношений определяется внутренней средой самого предприятия, а производственный потенциал предприятия заключается в поиске и реализации внутренних источников саморазвития.

К производственным ресурсам, характеризующим ППП, относятся: основные средства, материальные и трудовые ресурсы предприятия

Методы оценки и диагностики производственного потенциала, существующие в настоящее время, основываются на некоторых принципиальных подходах, в большинстве своем использующих экономико-статистические зависимости.

Эти методы делают возможным целостно изучить и системно проанализировать деятельность промышленных предприятий, установить зависимость и взаимную обусловленность, а также количественную характеристику связи между результативными показателями и факторами производства.

Наибольшее распространение и применение в практике получил корреляционно-регрессионный анализ. Он позволяет решать те же задачи по изучению связей и закономерностей, что и общеизвестный метод аналитических группировок, но имеет значительно больше преимуществ по сравнению с ним. Использование метода аналитических группировок не позволяет установить численное влияние факторов на результативный показатель, форму связи и ее тесноту.

Многофакторные уравнения регрессии позволяют выявить и количественно измерить в одном результативном интегрированном показателе все объективные условия и возможности хозяйственной деятельности, а также обеспеченность предприятия производственными ресурсами.

При использовании уравнений регрессии возникает дополнительная возможность сопоставлять отдельные промышленные предприятия по уровню потенциала, а, следовательно, получать комплексное представление об эффективности использования производственных ресурсов и возможностей того или иного предприятия.

При сопоставлении фактического и потенциального результатов производственной деятельности возможны три ситуации.

1. Высокий уровень эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, если наблюдается существенное положительное абсолютное отклонение фактического и потенциального результатов производства.

2. Средний уровень эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, если абсолютная разница фактического и потенциального результатов производственной деятельности незначительно отклоняется от 0 (или их отношение близко к 1).

3. Низкий уровень эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, если абсолютное отклонение фактического и потенциального результатов производства имеет отрицательный характер.

Необходимым условием организации производства продукции является обеспечение его материальными ресурсами: сырьем, материалами, топливом, энергией, полуфабрикатами и т.д.

Повышение эффективности использования материальных ресурсов является резервом повышения уровня производственного потенциала промышленного предприятия, т.к. промышленность, в основном, материалоемка и экономия материалов может оказать существенное влияние на цену и качество конечного продукта. Именно поэтому необходимо искать пути улучшения обеспечения предприятия материальными ресурсами.

Удовлетворение потребности предприятия в материальных ресурсах может обеспечиваться двумя путями: экстенсивным и интенсивным:

а) экстенсивный:

- увеличение добычи сырьевых ресурсов,
- увеличение производства материальных ресурсов,

б) интенсивный:

- рациональное использование материалов,
- утилизация отходов материальных ресурсов,
- использование безотходных производств,
- применение прогрессивных научно обоснованных норм расхода материальных ресурсов.

Существуют также внутренние источники экономии сырья и материалов:

- сокращение отходов сырья,
- использование вторичного сырья,
- собственное изготовление материалов и полуфабрикатов,
- экономию материалов в результате внедрения достижений научно-технического прогресса.

Неритмичная поставка материальных ресурсов ведет к простоям оборудования, потерям рабочего времени, необходимости сверхурочных работ. Оплата простоев не по вине рабочих и сверхурочных работ ведет к увеличению себестоимости выпускаемой продукции и соответственно к снижению прибыли предприятия, поэтому один из путей повышения эффективности использования материальных ресурсов – это обеспечение бесперебойных поставок качественного сырья и материалов.

Рациональное использование персонала предприятия – неперемное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

В зависимости от характера мероприятий основные направления реализации резервов экономии материальных ресурсов в промышленности и на производстве можно разделить на производственно-технические и организационно-экономические.

К производственно-техническим направлениям можно отнести:

- мероприятия, связанные с качественной подготовкой сырья к его производственному потреблению;
- совершенствованием конструкции машин, оборудования и изделий;



- применением более экономичных видов сырья, топлива;
- внедрением новой техники и прогрессивной технологии, обеспечивающих максимально возможное уменьшение технологических отходов и потерь материальных ресурсов в процессе производства изделий с максимально возможным использованием вторичных материальных ресурсов.

К основным организационно-техническим направлениям экономии материальных ресурсов можно отнести:

- комплексы мероприятий, связанных с повышением научного уровня нормирования и планирования материалоемкости промышленной продукции, разработкой и внедрением технически обоснованных норм и нормативов расхода материальных ресурсов;

- комплексы мероприятий, связанных с установлением прогрессивных пропорций, заключающихся в ускоренном развитии производства новых, наиболее эффективных видов сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов.

Главное направление экономии материальных ресурсов на каждом предприятии – увеличение выхода конечной продукции из одного и того же количества сырья и материалов на рабочих местах (в бригадах, участках, цехах). Оно зависит от технического оснащения производства, уровня мастерства работников, умелой организации материально-технического обеспечения, количества норм расхода и запасов материальных ресурсов, обоснованности их уровня.

Рациональное и экономное использование основных средств является первоочередной задачей организации. Производственный потенциал предприятия – потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, профессиональных кадров и использования сырья и материалов.

Основными составляющими производственного потенциала являются:

- совокупность производственных мощностей отраслей и межотраслевых комплексов;

- материально-техническая и технологическая база производства;

- действующий кадровый потенциал;

- объем других вовлеченных в производство ресурсов и их запасы; производственная инфраструктура;

- система организации управления, институционально-правовая база регулирования производства.

Для повышения производственного потенциала промышленного предприятия необходимо повышать эффективность использования производственных ресурсов, характеризующих производственный потенциал.

### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>

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. 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.

5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.

6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.

7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.

8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.

9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

***Бордоусов Олег Владимирович,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Жосану Вадим Анатольевич***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Риски прогнозирования социально-экономического развития региона**

Одной из центральных проблем исследования стала проблема риска прогнозирования, которая в контексте прогнозирования социально-экономического развития региона мало изучена. Из всех процессов управления прогнозирование в большей степени осуществляется в условиях неопределенности, которая обусловлена нестабильностью среды и изменчивостью внешних условий. На современном этапе в ряде регионов России очевидны как общие, так и индивидуальные разнородные проблемы, снижающие и тормозящие темпы развития внутреннего потенциала региональных хозяйственных систем. Необходимость финансовой поддержки ряда регионов усиливается.

***Oleg V. Bordousov,***

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

***Vadim A. Zhosanu,***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Risks of forecasting the socio-economic development of the region**

One of the central problems of the study was the problem of forecasting risk, which is little studied in the context of forecasting the socio-economic development of the region. Of all the management processes, forecasting is mostly carried out under conditions of uncertainty, which is caused by the instability of the environment and the variability of external conditions. At the present stage, in a number of regions of Russia, both general and individual heterogeneous problems are obvious, reducing and slowing down the pace of development of the internal potential of regional economic systems. The need for financial support for a number of regions is increasing.

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.

Реализация стратегических направлений социально-экономического развития региона изначально предполагает возможность возникновения определенных рисков, которые могут негативно сказаться на итогах, в том числе промежуточных, осуществления стратегии социально-экономического развития региона. Объективной основой риска является неопределенность функционирования внешней среды обитания объекта риска; состав определяющих ее факторов; направления их действия; динамичность процессов и явлений, происходящих во внешней среде. Субъективной основой рисков социально-экономического развития, возникающего на всех этапах цикла управления и в процессе всей деятельности той или иной институциональной единицы, служит ее внутренняя среда, проявляющаяся посредством действий работников. Последовательность

реализации мероприятий Плана реализации Стратегии, в том числе по формированию нормативной правовой базы района, внедрение методик, повышающих эффективность использования бюджетных средств, мероприятий информационного характера будут способствовать существенному снижению влияния обозначенных выше рисков.

#### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

*Годжаева Элеонора Славиковна,*

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Айи Куоту Нжу Хилер Роланд,*

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Процесс формирования финансовой стратегии**

Эффективность стратегии зависит от того, как работает система стратегического управления. Большинство современных крупных предприятий уделяет внимание формированию финансовой стратегии. Разработка стратегического плана развития требует от менеджмента высоких компетенций и навыков, поскольку он предполагает не столько расчет показателей хозяйственной деятельности, сколько прогноз динамики бизнеса с учетом рисков и возможностей, связанных как с внешним, так и с внутренним контекстом организации.

*Eleonora S. Gojaeva,*

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

*Ayi Kuotu Nju Healer Roland,*

master's degree student of the Moscow International Academy

### **The process of forming a financial strategy**

The effectiveness of the strategy depends on how the strategic management system works. Most modern large enterprises pay attention to the formation of a financial strategy. The development of a strategic development plan requires high competencies and skills from management, since it involves not so much the calculation of economic performance indicators as the forecast of business dynamics, taking into account the risks and opportunities associated with both the external and internal context of the organization.

Стратегия предприятия или любой другой организации представляет собой генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами и распоряжению ими. Она включает в себя следующие элементы: анализ и оценку финансово-экономического состояния компании; разработку учетной политики, а также налоговой политики; управление основным капиталом и амортизационную политику; управление оборотными активами и кредиторской задолженностью; управление заемными средствами; управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью; дивидендную и инвестиционную политику; оценку достижений компании и ее рыночной стоимости.

Для достижения поставленных целей предприятию необходима финансовая стратегия. При ее разработке возможны различные варианты, но для любого из них потребуется определить срок планирования, наметить основные финансовые цели и способы их достижения.

Финансовая стратегия предприятия или любой другой организации представляет собой генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами и распоряжению ими. Она включает в себя следующие элементы:

- анализ и оценку финансово-экономического состояния компании; разработку учетной политики, а также налоговой политики;
- управление основным капиталом и амортизационную политику;
- управление оборотными активами и кредиторской задолженностью;
- управление заемными средствами;
- управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью; дивидендную и инвестиционную политику;
- оценку достижений компании и ее рыночной стоимости.

Финансовая стратегия компании есть сложная многофакторно ориентированная модель действий и мер, необходимых для достижения поставленных перспективных целей в общей концепции развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала компании.

Экономическая сущность финансовой стратегии обусловлена финансовыми отношениями компании с экономическими субъектами и государственными органами, взаимодействием с ними в процессе осуществления деловых отношений. Место и роль финансовой стратегии неоднозначно оцениваются в экономической литературе. Чаще всего финансовая стратегия компании, как инструмент регулирования, используется в связке с инвестиционной стратегией, что, в общем, понятно, учитывая перспективность и временной промежуток принятия инвестиционных решений и их тесную связь с финансовыми процессами. Отдельные исследования трактуют финансовую стратегию как часть финансового менеджмента, однако логичнее, на наш взгляд, рассматривать финансовую стратегию как органичный элемент финансово-бюджетного планирования деятельности компании.

Экономическая природа, сущность и механизмы формирования финансовой стратегии экономических субъектов, должна анализироваться как одна из проблем финансовых отношений. В общей схеме экономического регулирования финансовая стратегия должна рассматриваться как компонент общей стратегии компании в ряду с производственной, инновационной, инвестиционной, маркетинговой и другими видами стратегических решений. При выработке финансовой стратегии компании эффективно использование метода сценариев (приближенное к реальности описание тенденций, которые могут проявляться в финансово-экономической сфере деятельности компании).

Сценарии позволяют выявить основные факторы макро - и микросреды, которые необходимо учитывать при выработке эффективной финансовой стратегии крупной компании.



Формирование стратегии управления сложным предприятием, крупной корпоративной структурой в условиях переходной, динамичной экономики, нечеткой, неполной, быстро устаревающей информации требует разработки нового метода, позволяющего работать в указанных условиях. В качестве такого метода предлагается формирование стратегии предприятия на основе использования комплексов взаимосвязанных методов, причем структура комплексов этих методов должна меняться в зависимости от ситуации и специфики решаемых стратегических задач. Так, эффективно использование сочетания методов программно-целевого управления с методами позиционирования предприятия и методами управления на основе анализа эффективности.

Учитывая высокую степень инновационности финансовых инструментов, которыми оперирует компания, необходимо выделить ряд организационно-структурных компонентов финансовой стратегии развития компании:

- выбор целевых рыночных сегментов для работы на перспективу;
- выбор финансовых институтов в качестве приемлемых долгосрочных партнеров;
- разработка системы централизованного управления финансами в сочетании с обоснованной децентрализацией других управленческих функций в рамках диверсифицированной схемы регулирования деятельности компании.

Очевидна необходимость использования комплексных финансовых моделей компании, в основе которых должны лежать прогнозы развития компании. Пока уровень разработки этих прогнозов оставляет желать лучшего как по их качеству, так и по форме. Преобладает ориентация на краткосрочные прогнозные разработки, что может быть оправдано общероссийской ситуацией в экономике, но не может быть оправдано с точки зрения стратегии жизни компании.

Очевидна также необходимость усиления работы по разработке функционально ориентированных стратегий: в области ценообразования, в области инвестиционной деятельности, инновационной деятельности, организационно-структурного развития корпорации. Разработка данных стратегий должна осуществляться в рамках реализации комплексных моделей корпоративного планирования, построения финансовых планов, характеризующих ключевые аспекты развития корпорации на основе системного анализа ее финансовых потоков, отражающих процессы распределения и концентрации (на важнейших участках бизнес-процесса) денежных средств корпораций.

Современная ориентация внутрикорпоративного регулирования обуславливает необходимость перевода систем управления от вариантной оценки краткосрочных бюджетов корпорации к разработке долгосрочных прогнозов бизнес стратегий корпораций и их практической реализации в принятии тактических решений развития корпораций.

Важнейшие блоки регулирования корпораций (производство, сбыт и др.) должны составлять каждый свою локальную систему прогнозов ключевых показателей. На высшем уровне руководство должно контролировать следующие основные параметры: прогноз доходов и расходов, структура инвестиций по подразделениям корпорации, налоговые параметры, норма доходности и

др. Развитие финансовых моделей, различных видов бюджетов должно быть ориентировано на формирование единого финансового блока информационно-регулирующей системы, которая должна обеспечивать процесс принятия решений руководством корпорации.

Планирование бюджета позволит компаниям становиться более конкурентоспособными, связывая стратегии корпорации с бюджетным процессом, что обеспечивает достижение намеченных целей с наименьшими затратами.

Анализ практики показывает, что большинство крупных российских компаний – акционерных обществ имеют незначительный опыт в использовании современных методов финансового планирования, что было обусловлено рядом причин. Новые условия, связанные с обострением финансовой ситуации, повышением конкурентной борьбы, потребовали активизации современных методов финансового внутрифирменного регулирования.

Практически традиционно используемый баланс компании – достаточно статический документ, фиксирующий состояние финансов компании на определенный период, движение средств внутри этого периода вне поля зрения.

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 движемся 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.

### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>

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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

*Голиков Сергей Анатольевич,*

кандидат технических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Сако Бекай,*

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Информационные технологии в управлении человеческими ресурсами**

Главные функции, которые осуществляются информационными системами в процессе управления персоналом, – это выработка решений и осуществление контроля за своевременным исполнением этих решений со стороны персонала. Информационная система управления персоналом включает в себя разработку и использование необходимого программного обеспечения вместе с технологиями, которые позволят максимально автоматизировать организационные процессы в решении кадровых вопросов, табельного учета, документооборота, а также, частично, расчета и выплаты заработной платы.

*Sergey A. Golikov,*

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

*Sako Bekai,*

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Information technologies in human resource management**

The main functions that are carried out by information systems in the personnel management process are the development of solutions and monitoring the timely execution of these decisions by the staff. The personnel management information system includes the development and use of the necessary software together with technologies that will maximize the automation of organizational processes in solving personnel issues, time-keeping, document management, as well as, in part, the calculation and payment of wages.

Информационные технологии – это всё, что связано с обработкой, хранением и передачей информации. Это также множество взаимосвязанных научных и технических областей знания, которые изучают и применяют на практике методы создания, обработки, хранения, защиты и передачи информации с помощью вычислительной техники.

К основным видам информационных технологий относятся следующие.

1. Информационная технология обработки данных предназначена для решения хорошо структурированных задач, алгоритмы решения которых хорошо известны и для решения которых имеются все необходимые входные данные. Эта

технология применяется на уровне исполнительской деятельности персонала невысокой квалификации в целях автоматизации некоторых рутинных, постоянно повторяющихся операций управленческого труда.

2. Информационная технология управления предназначена для информационного обслуживания всех работников организаций, связанных с принятием управленческих решений. Здесь информация обычно представляется в виде регулярных или специальных управленческих отчетов и содержит сведения о прошлом, настоящем и возможном будущем организации.

3. Информационная технология автоматизированного офиса призвана дополнить существующую систему связи персонала организации. Автоматизация офиса предполагает организацию и поддержку коммуникационных процессов как внутри фирмы, так и с внешней средой на базе компьютерных сетей и других современных средств передачи и работы с информацией.

4. Информационная технология поддержки принятия решений предназначена для выработки управленческого решения, происходящей в результате итерационного процесса, в котором участвуют система поддержки принятия решений (вычислительное звено и объект управления) и человек (управляющее звено, задающее входные данные и оценивающее полученный результат).

5. Информационная технология экспертных систем основана на использовании искусственного интеллекта. Экспертные системы дают возможность менеджерам получать консультации экспертов по любым проблемам, о которых в этих системах накоплены знания.

В современном мире с каждым днем возрастает роль компьютерных инноваций, различных программных средств.

Информационные системы управления персоналом представляют собой, набор определенных технологий и программного обеспечения, позволяющие совершенствовать и автоматизировать бизнес-процессы в таких областях, как документооборот, табельный учет, управление кадрами, выплата зарплаты и расчет. Это программное обеспечение позволяет координировать действия различных департаментов, а также каналов взаимодействия между персоналом и руководством. Данное программное обеспечение дает персоналу доступ к полной информации о работнике, необходимой для наилучшего контроля и планирования бюджетов по зарплате, обучению, командировкам. Такие функции, как выработка решений и контроль за их исполнением, реализуются на разных уровнях системы управления организацией. Четкое исполнение этих функций дает нам возможность рассмотреть управление кадрами, как информационный процесс, т.е. функционально включающий хранение, обработку и использование информации, а саму систему управления - как информационную систему.

Сегодня, управление персоналом тесно связано с информационными технологиями. Компьютерная техника, интернет, а также персонал, который владеет навыками работы с информационными технологиями - необходимые атрибуты конкурентоспособного предприятия. В последнее время из-за интенсивного развития информационных технологий, стали выделять следующий

сегмент программного обеспечения - автоматизированные информационные системы (АИС).

Созданные программы являются специализированным обеспечением и новой технологией. Если смотреть шире, то такие программы являются совокупностью организационного обеспечения персонала фирмы. Они предназначены для своевременного обеспечения определенных подразделений организации специальной информацией. С другой стороны, информационными технологиями можно назвать и множество других программ, которые выключены в базы данных других специализированных программ.

Все информационные технологии, которые тесно связаны с персоналом, можно разделить на три группы:

- 1) Интернет-технологии;
- 2) технико- аппаратное обеспечение;
- 3) специализированное программное обеспечение.

К интернет-технологиям относятся программное обеспечение, всевозможные веб-сайты, электронная почта, программы мгновенного обмена сообщениями. Сейчас интернет-технологии, больше всего укрепились в информационной сфере.

Технико-аппаратное обеспечение включает в себя все физические части компьютера, телефонная связь и т.д.

В состав специализированного программного обеспечения, входят информационно-правовые системы, отдельные программы авторизации, ERP-системы, которые используются специалистами по управлению персоналом.

Существуют крупные интегрированные системы, которые, как правило, имеют модуль - «Управление персоналом и зарплата» в составе ERP-системы (Enterprise Resource Planning system - система управления ресурсами предприятия) и отдельно от этой системы не продается. А так как стоимость таких проектов может составлять миллионы долларов, то такие системы интересны крупным предприятиям сверхприбыльных отраслей.

На другом полюсе стоят локальные, среди которых самая распространенная «1С» - представляющая простой, коробочный вариант по внедрению и учетной системой по функциональности, но за счет практически монопольного положения компании на своем рынке занимающее доминирующее положение.

Существуют и средние информационные системы, которые позволяют автоматизировать и облегчить работу с персоналом на всех уровнях, от оперативного (повседневный учет данных) до стратегического (принятие решений по развитию компании).

К достоинствам отечественных пакетов можно отнести их адаптированность к российской системе учета и делопроизводства, а также более низкую цену по сравнению с наиболее известными пакетами западных фирм. К преимуществу западных пакетов относится в некоторых случаях значительно более полная функциональность.

Развитие цифровых технологий приносит нам новые возможности и инструменты, которые помогут преодолеть построенные человеком искусственные барьеры традиционных моделей ведения бизнеса и позволят вывести его на

следующий уровень. Бизнес в цифровом мире - это полное переосмысление традиционных подходов к работе с клиентами, создание уникального опыта, новый взгляд на партнерство и конкуренцию и, безусловно, новые модели и подходы к тому, как современные бизнес-стратегии найдут свое воплощение в ежедневной деятельности компаний и банков - в операционной модели.

Информационные технологии стали неотъемлемой частью современного бизнеса. Благодаря повсеместному внедрению программных роботов отпадет потребность в огромных офисных помещениях, где сотрудники сотнями и тысячами выполняют одни и те же рутинные задачи. Люди переедут из огромных офисов на удаленную работу и мобильные коворкинги. Развитие облачных технологий приведет к тому, что значительная часть вычислительных мощностей корпораций мигрирует из собственных датацентров на облачные сервисы. По прогнозу Oracle в ближайшем будущем поставщики облачных решений будут дополнять свои сервисы средствами управления и контроля, размещаемыми локально (on-premise), что позволит корпорациям перевести в облако даже самые критичные для бизнеса вычисления. Регулируемые отрасли начнут массовую миграцию в облако. При этом программные роботы полностью не смогут заменить традиционные системы, которые продолжают развиваться. Новые бизнес-приложения будут создаваться при помощи микро-сервисов.

Людям придется переучиться: их работа станет более творческой, освободится время для общения с клиентами, они смогут сосредоточиться на управлении изменениями, совершенствуя уже работающую систему. Например, повсеместное применение RPA существенно изменит роль традиционных системных администраторов.

Вместо рутинного мониторинга, установки обновлений, предоставления доступа к вычислительным ресурсам и обработки инцидентов их усилия будут сосредоточены на тонкой настройке ИТ-архитектуры и решении наиболее сложных вопросов, например, задач взаимодействия с бизнесом, оптимизации и развития, внедрения технологий следующего поколения.

С развитием технологий создаются новые организации. С расширением бизнеса, технологии приходят на помощь и делают работу организации проще. ИТ технологии и предприятие существуют в симбиозе, который гарантирует, что они всегда будут сосуществовать.

Некоторые из областей, в которых технологии имеют решающее значение для бизнеса, включают системы торговых точек, использование ИКТ в управлении, системы учета и другие сложные аспекты повседневной деятельности. Даже такая простая вещь, как калькулятор, революционный в свое время, появилась благодаря технологиям. Технологии позволяет нам автоматизировать многочисленные процессы, что повышает нашу производительность. Это позволяет нам использовать меньше ресурсов, что позволяет нам улучшать качество при низких затратах и повышать скорость, с которой мы можем доставлять наши услуги клиентам. Со временем стало возможным обслуживать еще больше клиентов.

Успешное развитие любой организации зависит от того, насколько правильно и полно используются имеющиеся человеческие ресурсы. Информационные



технологии в управлении персоналом, как один из способов наладить управление на этом участке деятельности организации, являются важной составляющей сегодняшних трудовых отношений в любой компании. Ведь в современных условиях невозможно представить себе управление организацией без использования современных информационных систем. Задачи, которые должны решать информационные системы управления персоналом, могут быть самыми разными: от сбора информации о наличии персонала до передачи управленческих решений по отделам и быстрого согласования решений в различных филиалах организации. Кроме того, частично информационные системы используются для повышения квалификации персонала, его обучения или переподготовки в той или иной области.

### **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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.

*Гостев Александр Николаевич,*  
доктор социологических наук, профессор ФГКОУ ВО «Академия управления  
Министерства внутренних дел РФ»  
*Брискман Дмитрий Владимирович,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Система кадрового обеспечения муниципального управления**

Устойчивое развитие общества и государства, непосредственно зависит от результатов деятельности государственных служащих, предоставляемых ими качественных государственных услуг обществу. Развитие и улучшение системы муниципального управления являются ключевым звеном успешного решения проблем, стоящих перед обществом и государством. Именно органы государственной и муниципальной службы способны напрямую повлиять на развитие разрабатываемых в стране реформ и обеспечить их реализацию для эффективной модернизации жизни страны в целом. Для того, чтобы эта модернизация обернулась успехом, необходимо усовершенствовать систему кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления.

*Alexander N. Gostev,*  
Doctor of Social, Professor  
*Dmitry V. Briskman,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The system of personnel support of municipal administration**

The sustainable development of society and the state directly depends on the results of the activities of civil servants, the quality of public services they provide to society. The development and improvement of the municipal management system is a key link in the successful solution of the problems facing society and the state. It is the state and municipal service bodies that are able to directly influence the development of reforms being developed in the country and ensure their implementation for the effective modernization of the life of the country as a whole. In order for this modernization to turn into success, it is necessary to improve the system of staffing of state and municipal government bodies.

Повышение эффективности деятельности органов муниципального управления невозможно без развития профессионализма служащих. Кадровое обеспечение органов муниципального управления реализуется через государственную кадровую политику, цель которой - создание целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности.

Государственная кадровая политика призвана обеспечить практику научным подходом к проблеме формирования и рационального использования кадров,

в том числе и управленческих. Будучи составной частью внутренней и внешней политики государства, средством ее реализации, кадровая политика в определяющей роли зависит от типа правления, уровня развития гражданского общества и демократизации механизмов государственной власти, перспектив возможных преобразований структур власти.

В современных условиях для оптимизации кадровой ситуации приоритетными стратегическими направлениями реализации государственной кадровой политики являются:

- формирование современных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления;
- подбор кадров с учетом их профессиональных и нравственных качеств;
- формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;
- совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров;
- мотивация эффективного труда, рациональное использование кадров, создание благоприятных условий для их работы и профессиональной карьеры, совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Ведение работы в указанных направлениях обеспечит:

- привлечение к участию в социальных и политических реформах максимального числа трудоспособного населения;
- высокий профессионализм всех участников трудовой деятельности;
- создание условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, стимулирование профессионального роста;
- повышение качества и эффективности трудовой деятельности, служебное продвижение и своевременное обновление кадрового состава.

Кадровое обеспечение муниципального управления направлено на решение следующих приоритетных задач:

- оптимизацию структуры и функций государственных органов;
- приведение номенклатуры должностей государственных служащих в соответствие с задачами социально-экономического развития страны и актуальными вопросами государственного управления;
- оптимизацию численности, профессионально-квалификационной структуры кадров государственных органов на основе децентрализации функций управления и развития местного самоуправления;
- разработка документа, определяющего систему ценностных и нравственных ориентиров, этических требований к характеру взаимоотношений государственных служащих с обществом, отдельными гражданами;
- совершенствование форм и методов подбора руководящих кадров органов государственного управления, формирование резерва для занятия руководящих должностей и профессиональной подготовки лиц, состоящих в резерве;
- создание механизма служебного продвижения кадров управления в государственном аппарате, обеспечения их карьерного роста на основе учета нравственно-психологических качеств, оценки результатов деятельности;

- совершенствование форм и методов оценки личностных качеств, результатов деятельности руководящих кадров и лиц, зачисляемых в резерв и выдвигаемых на руководящие должности;
- формирование системы профессиональной и социальной защищенности государственных служащих на основе совершенствования оплаты их труда, независимости их оценки деятельности, обеспечения правовых гарантий занятости;
- регламентацию механизма административного и общественного контроля за деятельностью должностных лиц государственного аппарата;
- создание системы прогнозирования и планирования потребности в кадрах государственного управления;
- создание и развитие системы психологического сопровождения кадровой работы в органах государственного управления, обеспечивающей мониторинг и корректировку личностных качеств руководящих кадров;
- разработку и реализацию программ переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов органов государственного управления.

Разработка, обогащение и совершенствование современной кадровой работы требуют теоретического осмысления всех ее элементов, создания качественно новых механизмов, моделей их кадрового обеспечения определения тактики кадрового обеспечения, системы механизмов и технологий их реализации.

Механизм кадрового обеспечения муниципального управления включает систему нормативных документально признанных принципов, форм, методов, средств, а также порядок осуществления кадровой деятельности. Эти меры и порядок предполагают взаимодействие специальных подразделений и людей в сфере организации управления, образовательной, нормативно-правовой, финансовой, нравственно-психологической. Лишь системность всех элементов кадрового компонента обеспечивает эффект функционирования всей системы государственной службы.

В современных российских условиях профессиональное образование необходимо осуществлять одновременно с перестройкой системы управления, организации труда и кадровой работы. Целесообразно, не только фундаментальное обучение и переподготовка руководящих кадров, но и разработка и практическая реализация специальных программ кадрового обеспечения муниципального управления.

Проблема формирования корпуса высококвалифицированных служащих сводится не только к выявлению и обучению способных людей, важными становятся вопросы, как удержать их в сфере муниципального управления, заставить проявить организаторские качества.

Во-первых, необходима целенаправленная организация обучения молодых менеджеров по специальным программам. Содержание этих программ чаще всего индивидуально.

Во-вторых, для данной категории работников выстраивается определенная система должностного продвижения, предусматривающая возрастающую

ответственность, в том числе финансовую. Ошибки в работе неминуемы, поэтому необходима рациональная мотивация.

Работа с кадрами в органах власти является результатом интеллектуально-политической деятельности совместных усилий ученых, политиков, практиков. Не до конца разработанным остается механизм участия граждан в выработке и реализации государственной кадровой политики. В этих целях необходимо активизировать форму их прямого участия в принятии кадровых решений; шире использовать договоры о согласии и взаимодействии между различными ветвями власти, социально-политическими силами, субъектами Российской Федерации и федеральным центром.

Правовой аспект работы с кадрами в органах государственной власти означает учет в ней прав гражданина, строгое правовое регулирование основных кадровых процессов и отношений.

В вопросах работы с кадрами в органах государственной власти существуют два регулятора: закон, обязательный для исполнения под угрозой применения государственных санкций, и мораль, нравственные ценности общества.

На современном этапе развития российского общества одной из наиболее важных задач является построение эффективного государства, преодоление серьезных недостатков в организации и функционировании системы органов власти.

Решение данной задачи требует модернизации государственной и муниципальной службы, которая должна стать открытой, конкурентоспособной и престижной, ориентированной на результативную деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных и муниципальных органов, оказанию государственных услуг, активно взаимодействовать с институтами современного общества. Именно государственная и муниципальная служба в органах власти призвана претворять в жизнь политику государства в области культуры, образования, экономики и социального развития.

Проблемы совершенствования правового регулирования работы с кадрами в органах власти приобретают особую значимость. В научной литературе, где справедливо отмечается, что давно назрела потребность как в серьезном научном анализе основных норм действующего законодательства и главных направлений реформирования и развития работы с кадрами в органах власти, так и в разработке фундаментальных основ теории ее правового регулирования.

Можно выделить следующие основные проблемы в сфере правового регулирования работы с кадрами в органах власти, на современном этапе:

- несовершенство антикоррупционного законодательства;
- отсутствие во многих органах власти элементарного положения о защите персональных данных, что является нарушением закона №152-ФЗ «О персональных данных»;
- неупорядоченность внутренней организации государственной и муниципальной службы;
- отсутствие надлежащей регламентации деятельности органов власти и их служащих, которые способствуют коррупции, злоупотреблениям, бюрократизации

отношений между структурными подразделениями государственного или муниципального органа, а также государственных и муниципальных органов с гражданами и структурами гражданского общества;

- недостаточная скоординированность практической деятельности структурных подразделений государственных и муниципальных органов власти, осуществляющих функции, связанные с реализацией законодательства Российской Федерации о государственной и муниципальной службе;

- не до конца проработана методика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной и муниципальной службы, квалификационных экзаменов и аттестации служащих;

- не в полной мере ведется целенаправленная работа по привлечению молодых, квалифицированных, перспективных кадров;

- недостаточное использование современных методов планирования и регламентации труда государственных и муниципальных служащих;

- не в полной мере реализуются предусмотренные законодательством механизмы стимулирования государственных и муниципальных служащих к исполнению служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне, что снижает мотивацию государственных и муниципальных служащих;

- качество профессионального обучения государственных и муниципальных служащих в недостаточной степени отвечает потребностям развития государственной и муниципальной службы;

- в общем, происходит снижение престижа службы как вида профессиональной деятельности;

- несоответствие возлагаемых на служащего ответственности и ограничений его социальному положению;

- отсутствие унификации основных гарантий государственных и муниципальных служащих различных уровней государственной и муниципальной службы и в ряде случаев декларативным характером этих гарантий.

Необходимо, чтобы определенная в нормативно-правовых актах система управления карьерой, претворялась в жизнь непосредственно на местах. В частности, это должно коснуться процедуры отбора, подбора и найма кадров.

Крайне важно, чтобы в систему государственной и муниципальной службы попадали люди, заинтересованные в продвижении по службе, в развитии личной карьеры. Отметим, что зачастую наблюдаются такие случаи коррупции в органах государственной и муниципальной службы, как использование служебного положения в личных интересах, что также мешает служебному продвижению достойных претендентов на те или иные должности.

Необходимо восстановить целевое государственное распределение для определенной части выпускников ВУЗов, получивших специальности государственного и муниципального управления.

Также представляется, что необходимо создать Федеральный банк кадрового резерва для обеспечения руководства государства информацией справочного и аналитического характера о состоянии кадрового резерва для государственной и муниципальной службы. Нужно обеспечить гласность и открытость при

формировании резерва кадров. Государственные и муниципальные служащие должны знать, как функционирует механизм назначения на должности руководителей, какие гарантии продвижения по службе высокопрофессиональных, талантливых специалистов, а также какие существуют препятствия на пути карьеристов и других лиц, не имеющих право занимать должности в руководящем составе.

Необходимо более четко определить критерии подбора и расстановки кадров государственной и муниципальной службы, позволяющие объективно оценивать кандидатов к выдвижению, снижающие вероятность, ошибочность кадровых назначений, выработать механизм ответственности руководителей за ошибки при назначении кадров.

Служебная карьера - движущая сила аппарата государственной и муниципальной службы. И для того, чтобы этот аппарат работал, каждый должен занять в нем четкое место, определить направление своего движения, обозначить точки взаимодействия с самой системой. Ответственность за это лежит как на государственных и муниципальных органах власти в целом, так и на каждом служащем в частности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что вышеуказанные проблемы работы с кадрами являются причиной низкой эффективности данной работы. Недостаточной гибкости и приспособленности к решению задач развития современного общества и рыночной экономики, невосприимчивости к инновационным методам и формам организации, планирования, ресурсного обеспечения государственных и муниципальных органов власти и стимулирования профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.

Прежде всего, следует отметить, что кадровое обеспечение государственного и муниципального управления осуществляется непосредственно в рамках и на основе кадровой политики, реализации ее целей, приоритетов и принципов.

### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.



*Егорова Стэлла Курбановна,*  
доктор экономических наук, профессор. доцент кафедры экономики,  
менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Астахова Марина Александровна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Финансовая стратегия как составляющая общей стратегии организации**

В статье рассмотрены теоретические основы финансовой стратегии организации. Изучены подходы зарубежных и отечественных исследователей к определению роли и места финансовой стратегии в общей стратегии организации. Определены этапы разработки финансовой стратегии и ее основные задачи. Обосновано значение финансовой стратегии как составной части общей стратегии развития организации.

*Stella K. Egorova,*  
Doctor of Sciences, Professor associate Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy  
*Marina A. Astakhova,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Financial strategy as a part of the overall strategy of the company**

The article deals with the theoretical foundations of the organization's financial strategy. The approaches of foreign and domestic researchers to determining the role and place of financial strategy in the overall strategy of the organization are studied. The stages of developing a financial strategy and its main tasks are defined. The significance of the financial strategy as an integral part of the overall development strategy of the organization is justified.

Необходимость перспективного управления финансовой деятельностью на базе научных методик предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития организации и меняющимся факторам внешней финансовой среды непрерывно растет среди большинства организаций. Финансовая стратегия становится эффективным инструментом дальнейшего управления финансовой деятельностью компании, связанным с осуществлением целей его общего развития в период значимых изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов и конъюнктуры финансового рынка.

На рынке российских фирм в современном мире происходят глобализационные и интеграционные процессы, которые увеличивают актуальность исследования финансовой стратегии как необходимого инструмента стратегического управления

финансовыми процессами организации.

Общая стратегия компании, как итог механизма принятия стратегических решений по осуществлению ее целей, обязательно содержит в себе финансовую часть. Поэтому, многие современные ученые в области стратегического управления (Боумэн К., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Бланк И.А., Васильева А.М., Виханский О.С., Забелин П.В., Зуб А.Т., Круглов М. И., и другие) исследуют финансовую стратегию в качестве одного из нескольких равнозначных функциональных составляющих общей стратегии фирмы. Так, Бланк И.А. в одной из своих работ отмечает: «Финансовая стратегия является одним из важнейших видов функциональных стратегий организации, обеспечивая все основные направления развития ее финансовых отношений и финансовой деятельности посредством определения долгосрочных финансовых целей, избрания наиболее результативных способов их достижения, оптимизации и корректирования путей формирования и направлений применения финансовых средств при изменяющихся условиях внешней среды» [1].

Наряду с этим, другие ученые (Абросимов И.Д., Афанасьева Ю.А., Гусев Ю.В., Хоминич И.П.) полагают, что финансовая стратегия является обобщающей схемой долгосрочных действий компании, реализация которых через координацию, распределение и использование финансовых ресурсов компании даст возможность ему достигнуть целей перспективного развития [4]. Иными словами, стратегическое планирование в такой ситуации реализуется от финансовых ресурсов, которые есть у компании, поэтому финансовая стратегия в данном случае рассматривается как основополагающая, основывающая исходную целевую позицию для выработки стратегических процессов в рамках остальных функциональных стратегий, но при этом ее функциональная природа не исключается. Таким образом, в контексте целевого подхода двойственное стратегическое значение финансовой стратегии остается неизменным.

Третий подход к определению роли и места финансовой стратегии в общей стратегии организации базируется на проявлении интереса его сторонников (Брейли Р., Майерса С., Бригхэма Ю., Эрхардта М., Борисовой В.Д., Сычева П.П., Попович А.М., Лисовской И.А., Теплова Т.В., и других) к содержанию финансовой стратегии, исходя из которого, она обязательно отражает два аспекта: ресурсный и целевой [4].

Ресурсный характер финансовой стратегии основывается на стратегии финансовых инвестиций и финансирования. Ресурсная финансовая стратегия является одним из инструментов управления предприятия и обозначает тактику по осуществлению управленческих функций планирования, прогнозирования, поиска и формирования финансовых ресурсов фирмы для обеспечения ее материальными и нематериальными ресурсами.

Целевой характер финансовой стратегии базируется на стратегии достижения целевых стратегических финансовых показателей: выручки, рыночной стоимости компании, прибыли, рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и других. Данные показатели являются основой для принятия поддерживающих их достижение других функциональных стратегических индикаторов [3].

Таким образом, третий подход объединяет первый и второй. Иными словами, финансовая стратегия может иметь ресурсный и целевой аспект реализации. При ресурсном аспекте она отражается как любая другая функциональная стратегическая составляющая, которая призвана внести свой вклад в достижение долгосрочных целей организации. Целевой аспект – финансовые цели являются главными стратегическими для организации, исходя из этого финансовая стратегия носит целевой характер и разрабатывается как базовая.

Исходя из вышесказанного можно дать свое заключение о том, что финансовая стратегия является частью экономической стратегии, поэтому принципы, задачи, законы и механизмы, относящиеся к общей стратегии, подчиняются и финансовой стратегии.

Финансовую стратегию предприятия принято подразделять на два вида:

1. Генеральная (т.е. общая) финансовая стратегия.
2. Финансовая стратегия отдельных задач [3].

Одной из составляющих общей экономической стратегии фирмы является генеральная финансовая стратегия, связанная с осуществлением всех финансовых задач ее миссии.

В зависимости от цели финансовой стратегии формируется перечень ее задач. Большинство коммерческих компаний имеют цель по максимизации благосостояния собственников. Такая цель помогает определить конкретные общие задачи, также присущие финансовой стратегии. Выделим некоторые из них:

- оценка финансового состояния предприятия на основе анализа;
- оптимизация оборотных средств предприятия;
- определение доли и структуры заемных средств и их эффективность;
- оптимизация инвестиций и источников средств для развития производства;
- прогноз прибыли организации;
- оптимизация распределения прибыли;
- оптимизация налоговой политики с максимальным учетом возможных льгот и недопущения штрафов и переплат;
- выбор направлений вложения высвобождающихся денежных средств для получения максимальной прибыли;
- анализ применения и выбор наиболее эффективных форм безналичных расчетов;
- разработка ценовой политики, применительно как к выпускаемой, так и к покупаемой продукции с учетом финансового состояния организации;
- определение политики внешнеэкономической деятельности [2].

Важно отметить, что задачи финансовой стратегии должны быть соизмеримы с возможностями организации. Финансовая стратегия компании должна реализовываться на базе комбинирования жесткого централизованного финансового стратегического управления и быстрого реагирования на изменившиеся условия.

На финансовую стратегию оказывают влияние разнообразные условия. Разрабатывая финансовую стратегию, необходимо обратить внимание на

следующие факторы:

- действующий финансово-инвестиционный механизм, существующие условия финансового рынка, рыночной экономики в целом;
- производственные, маркетинговые и финансовые возможности организации.

Выделим основные этапы разработки финансовой стратегии организации:

3. Установление периода осуществления стратегии. Основным фактор его определения является длительность периода, взятого для разработки общей стратегии развития.

4. Анализ факторов внешней финансовой среды организации.

5. Определение стратегической цели финансовой деятельности.

6. Формирование финансовой политики организации.

7. Создание комплекса мероприятий по осуществлению реализации финансовой стратегии.

8. Оценка сформированной стратегии и ее эффективности в соответствии с финансовым состоянием организации [3].

Применение финансовой стратегии, которая соответствует общей стратегии организации, дает преимущество осуществлять эффективные управленческие решения, взаимосвязанные с финансовым развитием компании.

Таким образом, в обстоятельствах изменяющейся внешней среды финансовая стратегия становится неотъемлемой частью и необходимым элементом в стратегическом управлении организации, сильным инструментом обеспечения финансовой деятельности организации, которая должна соответствовать целям, направлениям, задачам разработки общей стратегии развития организации.

Главным преимуществом финансовой стратегии является возможность увеличить эффективность управления финансовыми ресурсами и оптимизировать риски, выделить перспективную стратегию развития компании.

Необходимость дальнейших исследований выбранной мною темызакключается в обосновании механизма формирования и реализации финансовой стратегии организации в условиях риска и тенденций развития финансовых рынков.

#### **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. 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>

**Жаркова Светлана Леонидовна,**  
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и  
маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Даниленко Тимур Ильгарович,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Процесс оптимизации персонала на предприятии**

В статье рассматривается процесс оптимизации персонала в организации. Процесс оптимизации в целом – это поиск наилучшего решения, которое по факту принесет как можно больший результат при наименьших затратах.

**Svetlana L. Zharkova,**  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
**Timur I. Danilenko,**  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The process of personnel optimization at the enterprise**

The article discusses the process of personnel optimization in the organization. The optimization process as a whole is the search for the best solution, which in fact will bring the greatest possible result at the lowest cost.

Оптимизация персонала – это процесс, в котором обеспечивается наилучшее соотношение расходов на поддержание штата и эффективности ведения его экономической деятельности.

При этом методики проведения оптимизации могут быть разнообразными – современные достижения кадрового делопроизводства предусматривают огромное количество возможных вариантов действий для руководителей или HRспециалистов.

В целом, оптимизация персонала как процесс, может позволить: Снизить затраты работодателя на обеспечение трудовой деятельности.

Проведение процедур оптимизации в большинстве случаев направлено именно на уменьшение затрат. Достигаться эта цель может различными способами. Повысить фактическую квалификацию сотрудников. Процедура оптимизации часто связана с повышением квалификации работников и улучшением их эффективности трудовой деятельности. Избавиться от неэффективных сотрудников. Кадровый состав любого предприятия нуждается в периодическом обновлении и удалении из него неэффективных работников – такие меры легче всего производить в рамках оптимизации персонала. Улучшить организационную структуру.

Оптимизация персонала позволяет значительно упростить системы управления кадрами и дает возможность решить множество управленческих аспектов деятельности. Это – лишь краткий перечень примеров позитивных аспектов оптимизации. Однако при ее проведении следует помнить о том, что неправильная оптимизация кадров может не только не поспособствовать достижению ожидаемых результатов, но и напротив – ухудшить общие экономические показатели компании, её имидж и состояние её работников.

Прежде чем принять решение об оптимизации численности персонала, необходимо проанализировать, сколько сотрудников требуется компании для выполнения поставленных задач. В данном случае выделяют два направления планирования численности:

□ ситуативное — определяют потребность в персонале на ближайший период (краткосрочное или среднесрочное планирование);

□ перспективное — составляют планы на долгосрочный период (как правило, свыше трех лет).

Определяя потребность компании в трудовых ресурсах, нужно классифицировать работников компании:

□ производственный персонал — основные рабочие, вспомогательные рабочие, управленческий персонал производственного подразделения и т. д.;

□ специалисты — работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, юридическими, бухгалтерскими и другими аналогичными видами деятельности;

□ технические исполнители — работники, занятые подготовкой и оформлением документации (сотрудники отдела делопроизводства, секретари и т. д.).

Способы оптимизации персонала.

1. Цифровизация — это далеко не новый тренд в HR. Процесс на слуху уже несколько лет, но только сейчас он из тренда перешел в необходимость. Digital становится мощным инструментом преобразования: сотрудников и трат меньше, заработок компании растет.

Стоит отдать рутинные задачи компьютеру и сделать ставку на глубинное развитие потенциала сотрудников. Внедрение автоматизации — новшество, которым обязательно нужно воспользоваться. Электронный документооборот, CRM-системы — настоящие находки.

Важно обращать внимание на время, которое каждый сотрудник тратит на выполнение заданий. Тут тоже может потребоваться автоматизация. Например, если сотрудник тратит более 30% времени на составление таблиц в Excel или на звонки клиентам, то этот вопрос нужно как можно скорее решать. Это время он может потратить на гораздо более полезные вещи.

2. Фрилансеры для проектных задач

Иногда требуются разовые услуги от специалистов, которых нет в штате. Дополнять коллектив копирайтерами или таргетологами нет необходимости. Самое верное решение тут — привлечь фрилансеров.

Для них нужно максимально четко составить ТЗ, чтобы задание было выполнено без осечек и в срок. Обязательно стоит заключать гражданско-правовые договоры подряда. Обычно у фрилансеров уже есть шаблоны договоров — остается только заполнить.

Как показывает практика, самые популярные запросы на фрилансеров возникают в сферах копирайтинга, создания контента, программирования. Существует огромное количество сервисов, где можно найти фрилансеров. Мы используем YouDo, Фрилансер.ру, Профессионалы.ру и сообщества в социальных сетях.

### 3. Мотивация коллектива

От численности сотрудников зависит количество обязанностей, которые могут делегироваться, но тут важна мотивация.

Внеклассные занятия (например, тимбилдинг) отлично влияют на настроение в коллективе — мотивация к работе растет, а трудиться вместе становится комфортнее. Организация тимбилдинга может быть первым этапом сплочения. Уже на этой ступени сотрудники учатся находить общий язык.

Маленький коллектив иногда называют небольшой семьей, где все готовы прийти друг другу на помощь и разделить обязанности. В организации с большим штатом укрепление межличностных отношений отходит на второй план, а основное внимание уделяется выстраиванию рабочих процессов.

Многие соискатели между работой в крупной и маленькой компании выбирают первый вариант. Принято считать, что в крупной компании мотивация работает лучше, а стимулы более цепляющие: квартальные и годовые премии, скидки в фитнес-клубах, дополнительное медицинское страхование, путевки для детей в детские лагеря.

Но даже в небольших компаниях можно найти много стимулирующих факторов и сделать продуктивную команду. Например, в нашей компании сотрудник четко знает свои карьерные перспективы: когда и при каких условиях он может занять новую должность. Как правило, все это мы оговариваем при найме на ра

### 4. Аутсорсинг

Аутсорсинг — отличный бизнес-инструмент, который помогает компании не раздувать штат сотрудников. Выполнение непрофильных задач часто занимает много времени и у руководящего состава, и у сотрудников. Более того, это требует значительных финансовых вложений. Обращение к подрядчикам помогает разгрузить сотрудников и не тратить время на поиски хороших специалистов.

## Список использованных источников

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 208 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

2. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для

бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>

3. Коломиец, А. И. Рекрутмент или подбор персонала : учебное пособие : [16+] / А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 76 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695261>

4. Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095>



***Жаркова Светлана Леонидовна,***  
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и  
маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
***Прищепов Владимир Сергеевич,***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Способ оценки и источники подбора персонала**

Подбор и отбор персонала — это главный элемент системы управления персоналом предприятия, который вызывает существенный интерес, являясь причиной значимости человеческих ресурсов и их интеллектуального капитала для поддержания конкурентоспособности организации.

Раньше конкурентное преимущество одного предприятия перед другим рассматривалось с технической точки зрения: обладание новейшими технологиями производства, оборудованием. В настоящее время главным конкурентным преимуществом стал персонал предприятия, который отличается высоким уровнем знаний и профессионализмом. Именно поэтому возросло значение процессов подбора и отбора персонала, так как от них во многом зависит дальнейшая деятельность предприятия.

***Svetlana L. Zharkova,***  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
***Vladimir S. Prishchepov***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Method of evaluation and sources of recruitment**

Recruitment and selection of personnel is the main element of the personnel management system of the enterprise, which causes significant interest, being the reason for the importance of human resources and their intellectual capital to maintain the competitiveness of the organization.

Previously, the competitive advantage of one enterprise over another was considered from a technical point of view: possession of the latest production technologies, equipment. Currently, the main competitive advantage has become the company's staff, which is distinguished by a high level of knowledge and professionalism. That is why the importance of the recruitment and selection processes has increased, since the future activities of the enterprise largely depend on them.

В зависимости от уровня свободной позиции и каждой конкретной компании подбирают алгоритм, который позволит эффективно решать поставленные задачи. Инструменты подбора персонала могут сочетаться при прохождении

соискателем нескольких уровней. Некоторые из них требуют специальных умений и приглашения экспертов компании, которая ищет специалиста. Психологическое тестирование разрешено только под руководством профессионального психолога.

#### Интервью

Методы подбора персонала включают первичный отбор резюме. Те, кто прошел этот этап, приглашаются на интервью. Уровень технического обеспечения позволяет проводить его в разных форматах: лично, по телефону, по скайпу, в мессенджерах или через соцсети. Словарь бизнес-терминов трактует понятие «интервью» как беседу по заранее подготовленному плану. Составленный предварительно список вопросов помогает сделать этот процесс более продуктивным.

Во время интервью проверяется информация, указанная в резюме. Намечаются основные направления дальнейшей работы с кандидатом. Если интервью пройдено успешно, кандидат приглашается на собеседование.

#### Собеседование

На этапе собеседования удастся собрать максимум информации о соискателе. В зависимости от особенностей компании, которая ищет специалиста, собеседование может проходить как лично, так и онлайн. Часто общение в блоге, электронной почте или мессенджерах предпочитают в IT-бизнесе, крупных сетевых проектах. В процесс можно включить психологическое тестирование, неформальное или стрессовое интервью.

В результате собеседования выявляют уровень образования, реальный опыт, интересы кандидата. Составляют впечатление об интеллектуальном и культурном уровне, эрудиции, общительности, готовности работать на заявленных условиях. Оценивают уровень самооценки и амбиций. Метод актуален для подбора профессионалов среднего звена, руководителей низшего и среднего уровня.

#### Проверка уровня профессионализма

Проверкой профессиональных навыков и умений занимаются эксперты. Необходимо протестировать способность организовать рабочий процесс, выполнять непосредственные должностные обязанности, оперативно и обдуманно принимать решения и брать на себя ответственность.

Технологии подбора персонала включают компьютерное тестирование, позволяющее проверить многие актуальные навыки. Важны soft skills – навыки делового общения, коммуникативность, критическое мышление.

#### Проверка рекомендаций

Рекомендательные письма от предыдущего работодателя не всегда предоставляет объективную информацию. Поводов для написания положительного отзыва для специалиста, который не справлялся со своими обязанностями, множество. Это может быть и простое незнание руководителем подробностей работы рядового специалиста, и желание быстро от него избавиться.

Стоит позвонить бывшему руководителю или коллегам кандидата. Важна информация об опозданиях, прогулах, обязательности, результатах работы необходимо поинтересоваться отношениями между коллегами, причинами ухода с работы.

## Тестирование

Соискателям на должность, требующую наличия высоких профессиональных навыков, часто приходится проходить тестирование. Принципы подбора персонала включают не только проверку hard skills, но и soft skills - способности работать в команде, гибкости, готовности соответствовать внутренним стандартам компании. Эффективны профессиональные опросы.

Таблица 1 - Сравнение методов оценки персонала

Метод	Преимущества	Недостатки	Достоверность
1	2	3	4
Анкетирование	Дает возможность получить ключевую информацию о кандидате, которая повлияет на принятие решения.	Кандидат может преувеличить свои показатели и навыки.	Средний уровень. Следует дополнительно уточнять ряд моментов.
Собеседование	Дает возможность узнать о достоверности информации и оценить соискателя по поведению.	Субъективные факторы могут оказать воздействие и стать причиной неправильной оценки сотрудника.	Довольно высокая.
Психологическое тестирование	Оценивает психологические характеристики кандидата, и возможность его работать на новом месте.	Интерпретация результатов довольно сложная, поэтому для правильной оценки необходима специальная подготовка.	Использование нескольких видов тестирования позволяет добиться высокой достоверности.
Стажировка	Есть возможность оценить навыки кандидата непосредственно в работе.	Специалист-наставник будет тратить свое время на соискателя.	Высокая
Рекомендации с предыдущего места работы	Оценить соответствие кандидата на занимаемую должность.	Обычно с предыдущего места работы дают положительные рекомендации.	Средняя

Все источники подбора специалистов разделяют на внешние и внутренние. Вторые позволяют организовать кадровое продвижение внутри компании. Это удобный способ, чтобы вырастить профессионала «под себя», глубоко знающего все бизнес-процессы и поддерживающего корпоративные принципы и ценности. Внутренние источники все-таки ограничены.

Внешние источники более разнообразны и практически не ограничены. Бюджетные источники - контакты с учебными заведениями, государственными службами занятости.

Источники, требующие вложений - кадровые агентства, публикации, сайты найма персонала. Последний источник относится к дорогостоящим только формально - затраты на аккаунт для крупной компании незначительны. Однако найти действительно ценных специалистов они не помогут.

Таблица 2 - Сравнение методов поиска по затратам времени

№	Методы поиска персонала	Временные затраты (среднее значение)	Общее время
1	Через печатные и онлайн СМИ	Объявление публикуется в печати через 5-7 дней после подачи. В онлайн-СМИ срок размещения - 1 день. Обработка присланных резюме и предварительные интервью с кандидатами - 5-7 дней	6-14 дней
2	Через знакомых и родственников	Опрос близкого круга общения проходит за 3-5 дней	3-5 дней
3	В вузах и колледжах	Взаимодействие с сотрудниками учебных заведений и отделов по работе со студентами - 5-7 дней. Получение и рассмотрение резюме - 7 дней	14 дней
4	В рамках собственной компании	Поиск и анализ подходящих кандидатов занимает 1-2 дня	1-2 дня
5	В центрах занятости населения	Налаживание контакта с руководителями Центров занятости - 7 дней. Получение и обработка резюме - 5-7 дней	14 дней
6	В бесплатных рекрутинговых агентствах	Передача информации о вакансиях сотрудникам агентства - 3 дня. Оценка поступивших резюме - 7 дней	10 дней
7	Через профессиональные рекрутинговые компании	Передача информации сотрудникам компании - 1 день. Поиск и отбор кандидатов специалистами рекрутинговой компании - 5-10 дней	7-14 дней

Выбор источника определяют критерии подбора персонала. Чем они выше, тем более дорогой источник необходим, так как у бесплатных источников хорошая эффективность только по вакансиям массового рекрутинга. Специалистов, обладающих редкими и ценными навыками, могут найти только профессиональные кадровые агентства.

Иногда в компании напрямую обращаются кандидаты, которые ищут работу. Процент такого найма невелик. Как правило, таким образом устраиваются на работу в крупные, широко известные компании. Это актуальный источник для творческих профессий, IT, компаний, готовых принимать фрилансеров на дистанционную работу.

Подбор персонала многие считают простым и обращаются к бесплатным источникам.

В итоге отдел кадров компании оказывается завален резюме, на тщательный просмотр которых не хватает времени. Таким путем можно упустить ценные кадры и затянуть процесс до бесконечности.

Практика показывает, что для найма профессионалов среднего и высшего звена, руководителей и топ-менеджеров массовый рекрутинг не эффективен. Необходим тщательный отбор, а иногда и адресный поиск специалиста.

Успех предприятия во многом обеспечивает правильный подбор и отбор персонала, который должен быть основан на четко сформулированных требованиях к той или иной должности. В связи с этим должен быть составлен «портрет» каждой должности. Вначале необходимо сформулировать личностные параметры, а затем профессиональные.

Таким образом, необходимо:

1. Согласовать процесс подбора и найма персонала со стратегией развития бизнеса и подготовить программу набора ключевых сотрудников.
2. Сформировать профили должностей, которые должны содержать требования к уровню компетентности кандидата, опыту и личным качествам. Все это позволит понять, какой именно специалист требуется в данный момент и на что необходимо обратить внимание, оценивая кандидатов на вакансию.
3. Имея данные профили, строится система поиска: определяются источники привлечения персонала, текст вакансии, стиль изложения и т. д.
4. После необходимо определить каким образом будут оцениваться кандидаты в процессе процедуры отбора на должность, т. е. обозначить инструменты оценки.
5. Формируется система подготовки новых сотрудников: каким образом проводится обучение, какие навыки и знания новичок должен получить на каждом этапе обучения, как будет осуществляться оценка результатов обучения и на сколько работник готов к самостоятельной работе.

Отбор и наем персонала является одним из самых ответственных этапов руководства предприятием, так как грамотные и высококвалифицированные работники – это необходимое условие для его нормального и эффективного функционирования. Люди являются теми ресурсами, которые обеспечивают рост экономических показателей компании и повышение ее конкурентоспособности.

В настоящее время процесс найма персонала эволюционирует: все больше организаций используют информационные технологии при поиске, подборе и оценке кандидатов. Они замещают собой традиционные методы, которые на данный момент начинают устаревать. Несмотря на это, во многих современных российских организациях наблюдается отсутствие четких взаимосвязей между целями компании и используемых инструментов найма, из-за чего появляется несогласованность процедур, что приводит к принятию иррациональных решений.

#### **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. 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>
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. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 239 с.
7. Хайт Д. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. М.: Олимп - Бизнес, 2020. – 350 с.
8. Ужахова, Л.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие: [16+] / Л.М. Ужахова; отв. ред. Д.В. Вакорин; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. – 96 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574277> (дата обращения: 16.09.2022). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

*Железнякова Елена Александровна,*

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Карев Евгений Геннадьевич,*

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Повышение эффективности экономической деятельности за счет управления себестоимостью продукции**

В статье показано, что при снижении себестоимости производства одной единицы продукции, относительно тождественных показателей конкурентных организаций, улучшаются финансовые показатели. Это дает возможность сфокусировать поток средств на увеличение производительности, либо обновление оборудования предприятия. Исходя из этого, утверждается положение о том, что одним из основных критериев успешного развития компании является грамотное управление издержками.

*Elena A. Zheleznyakova,*

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

*Evgeny G. Karev,*

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Improving the efficiency of economic activity by managing the cost of production**

The article shows that with a reduction in the cost of production of one unit of production, relative to identical indicators of competitive organizations, financial indicators improve. This makes it possible to focus the flow of funds on increasing productivity or updating the equipment of the enterprise. Based on this, the statement is approved that one of the main criteria for the successful development of the company is competent cost management.

При снижении себестоимости производства одной единицы продукции, относительно тождественных показателей конкурентных организаций, улучшаются финансовые показатели. Это дает возможность сфокусировать поток средств на увеличение производительности, либо обновление оборудования предприятия. Исходя из этого, утверждается положение о том, что одним из основных критериев успешного развития компании является грамотное управление издержками. Ключевые слова: себестоимость, управление затратами, управление себестоимостью, эффективность деятельности предприятия, рентабельность, затраты. В современных экономических условиях рост эффективности производства и увеличение прибыли выступают основными целями компании. Без эффективного управления себестоимостью продукции

невозможно достижение высоких результатов. В процессе своей деятельности предприятие сталкивается с различного рода затратами, которые относятся на себестоимость продукции. Себестоимость представляет собой важный показатель эффективности деятельности и является основой самоокупаемости. Важным институтом управления экономикой предприятия выступает исследование себестоимости выпускаемой им продукции. Данное понятие зависит от сферы применения и не имеет единой трактовки. Себестоимость выражается в денежной форме и содержит затраты на материальные ресурсы, оплату труда и отчисления, производимые с оплаты труда, налоги и иные сборы, амортизационные затраты и прочие расходы. Поскольку себестоимость связана с формированием налоговой базы, то определенный состав, входящих в нее затрат, установлен на законодательном уровне [3]. Как экономическая категория себестоимость отражает форму возмещения потребляемых факторов производства, величину текущих производственных затрат, носящих некапитальный производственный характер и обеспечивающий процесс простого воспроизводства на предприятии. Уровень себестоимости позволяет определить объем прибыли и уровень рентабельности организации. Исчисление себестоимости производится при помощи калькулирования. Калькулирование является группировкой затрат и определения себестоимости продукции. Для улучшения деятельности на каждом предприятии ежедневно принимают многие управленческие решения. В большей степени конкурентоспособность компании зависит от управления соотношением цены и качества данной продукции. Цена, как правило, определяется за счет совокупности затрат, отнесенных на создание данного продукта. Сумма всех затрат прямо воздействует на финансовый результат деятельности предприятия. При сокращении себестоимости производства единицы продукции улучшаются финансовые показатели, что позволяет сфокусировать поток средств на увеличение производительности или обновление оборудования предприятия. Исходя из этого, можно сказать, что основным критерием успешного развития компании выступает грамотное управление себестоимостью его продукции [2]. Для грамотного и оперативного анализа эффективности деятельности компании и внесения корректировок в производственный процесс следует соблюдать основной принцип, создающий основу конкурентоспособности. Данный принцип заключается в систематизации управления затратами. Системный подход определяет важность применения системного анализа при принятии любого управленческого решения.

Под управлением понимают воздействие субъекта управления на объект в целях достижения определенных результатов. Таким образом, управление затратами — воздействие на них в целях улучшения результатов деятельности предприятия, достижения наиболее высокого экономического результата.

Задачами управления себестоимостью выступают:

- выявление роли себестоимости в качестве фактора повышения экономических результатов деятельности;
- расчет себестоимости по подразделениям;
- определение себестоимости на единицу продукции;



– формирование информационной базы для оценки себестоимости при принятии управленческих решений;

– поиск резервов сокращения себестоимости на всех этапах производственного процесса [4]. Целесообразный баланс между качеством и затратами на всех стадиях производственного процесса достигается при помощи грамотного управления на базе проведения исследований и расчетов, недопущения излишних затрат, внедрения методов их сокращения и т. п. Решение поставленных перед предприятием задач требует конкретизации и систематизации основных методов управления затратами. Выделяют два метода управления себестоимостью на предприятии: – метод, базирующийся на определении критического объема продаж (определения точки безубыточности). Данный метод состоит в анализе соотношения выпуска продукции, себестоимости и прибыли на основе прогнозирования уровня данных величин при заданных ограничениях. Он основан на подразделении затрат на переменные и постоянные; – метод покрытия затрат по продажам (директ-костинг). Данная система основана на четком разграничении затрат на прямые и косвенные, основные и накладные, переменные и постоянные, производственные и периодические [6]. Главными мерами по снижению себестоимости продукции являются: – повышение технологичности производства. При данном мероприятии себестоимость снижается за счет внедрения прогрессивной техники, которая позволяет изменить вид сырья и материалов, конструкцию и иные характеристики; – улучшение производства труда. Изменив производство, формы и методы труда можно при помощи специализированного подхода; – оптимизация использования основных средств; – изменение материально-технического снабжения [5].

Так же многие специалисты в области управления уделяют особое внимание используемым при производстве природным ресурсам, которые можно найти замену при внедрении мер по снижению себестоимости. Могут так же быть изменены состав и качество сырья, объем добычи и т. п. Рассмотренные данные, которые отвечают за сокращение себестоимости можно суммировать для определения конечного результата. Только сумма факторов может позволить определить общее воздействие на величину затрат на единицу продукции. Все факторы, воздействующие на себестоимость товара, должны быть рассмотрены во взаимосвязи, включая сумму изменения нормы расходов и цен на материалы, оплату труда и т. п. Определив влияние факторов, можно также определить степень воздействия себестоимости, оптимизировать процессы производства, если управленческий персонал видит взаимосвязь и механизмы работы каждой статьи расходов [1]. Таким образом, исследовав экономическую природу возникновения затрат, считаем, что все данные методы направлены на снижение затрат путем внесения изменений на разных стадиях производства и планирования затрат. В совокупности, данные методы позволят грамотно и наиболее углубленно понять, что именно необходимо изменить и за счет каких инструментов необходимо внести данные изменения.

## Список использованных источников

1. . Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378с.
2. Грачев А. В. Анализ и управление финансовыми результатами предприятия: Учебно — практическое пособие. — М.: Издательство «Финпресс», 2020. — 208 с.
3. Журкина Т. А., Коротеев В. П. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия // Российское предпринимательство. 2021. № 18
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.

***Железнякова Елена Александровна,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Nguyen Thi Thu Chin,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Международный опыт реализации процедуры банкротства**

Банкротство представляет собой признание несостоятельности фирмы. Процедура инициируется тогда, когда предприятие не может расплатиться с имеющимися долгами. Обычно, если оздоровительные меры не дают никакого результата, фирма банкротится и ликвидируется. В настоящее время значительно увеличилось число компаний, приближающихся к банкротству. Во многом эта ситуация складывается из-за финансового кризиса в стране и в мире. В нашей стране наблюдается нестабильная ситуация и это повышает финансовые риски компаний. Разработка сценария антикризисной стратегии способно вывести предприятие из кризиса.

***Elena A. Zheleznyakova,***

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

***Nguyen Thi Thu Chin,***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **International experience in the implementation of bankruptcy proceedings**

Bankruptcy is a recognition of the insolvency of a firm. The procedure is initiated when the company cannot pay off the existing debts. Usually, if health measures do not give any result, the company goes bankrupt and is liquidated. Currently, the number of companies approaching bankruptcy has increased significantly. This situation is largely due to the financial crisis in the country and in the world. There is an unstable situation in our country and this increases the financial risks of companies. The development of an anti-crisis strategy scenario can bring the company out of the crisis.

Мировое законодательство о банкротстве в своем развитии претерпело ряд кардинальных изменений. Целью законодательства о несостоятельности стало сохранение предприятия-должника путем применения различных мер реорганизационного характера.

До 1967 года процесс банкротства во Франции почти полностью сводился к ликвидации предприятия - должника; все его средства шли на погашение долгов. Закон о банкротстве 1967 года и последующий соответствующий Декрет предусматривали возможность защиты предприятия и заключения соглашения

с кредиторами. Но практически эти возможности почти не использовались, и лишь 2-3 % разбирательств по данной категории дел в период действия Закона 1967 года разрешились компромиссом. Остальные дела закончились ликвидацией должников. В 1985 году во Франции был принят новый закон, касающийся несостоятельности предприятий (закон №85-98 «О конкурсном управлении, ликвидаторах и экспертах по определению состояния предприятий» от 25.01.1985, в дальнейшем - «Закон 1985 года»), предусматривающий большую защиту предприятий, во многом обусловленную проблемой сохранения рабочих мест.

По французскому законодательству, банкротом может быть признано как физическое лицо, так и юридическое («любой коммерсант, ремесленник, а также любое юридическое лицо частного права»). Интересно, что в определении субъектов несостоятельности физические лица упомянуты прежде, что, видимо, зависит от исторических факторов (в законодательстве дореволюционной России при определении субъектов несостоятельности также в основном имели в виду частных лиц, разъясняя в дальнейшем, что несостоятельным может быть признано и юридическое лицо). Рассмотрением дел о несостоятельности занимаются в основном коммерческие суды.

Возможные заявители стандартны во многих странах. Ими являются сам должник, его кредиторы и прокурор. Во Франции и в Англии, к тому же, производство по делу о несостоятельности может быть начато по инициативе суда. Производство по делу о несостоятельности начинается в том случае, когда должник оказывается не в состоянии платить долги. Минимальная сумма неуплаченных долгов законодательством Франции (также, как и в ФРГ) не установлена.

При разбирательстве интересы должника и кредитора представляют разные лица (по Закону 1967 года, назначался судом и контролировал ход разбирательства один поверенный). Очевидно, что интересы должника и кредиторов зачастую противоположны, и один человек не может одновременно эффективно защищать их. Интересы должника представляет судебный администратор. Его основной задачей является сохранение производственных возможностей предприятия. С этой целью он отвечает за управление предприятием-должником в период судебных разбирательств, контролирует дебиторскую задолженность, поддерживает хозяйственную деятельность предприятия. Свои действия судебный администратор осуществляет согласуясь с имущественным положением должника. Судебный администратор может предоставить предприятие третьей стороне для арендного ведения дел и использовать полученные от дохода для покрытия долга.

Представитель кредиторов защищает права и интересы лишь кредиторов предприятия. Он составляет список кредиторов предприятия, включая иски работников, анализирует деятельность предприятия и, исходя из результатов деятельности, может просить суд дать распоряжение о прекращении этой деятельности или расторжении соглашения об арендном управлении.

В зависимости от масштабов предприятия-должника Закон 1985 года различает две процедуры разбирательства по делу о несостоятельности - обычную (общую)

и упрощенную. Упрощенная процедура применяется к предприятиям со штатом не более 50 человек и годовым оборотом не более 20 миллионов франков. К остальным предприятиям применяется общая процедура. При упрощенной процедуре суд может не назначать судебного администратора, а разрешить должнику самому представлять свои интересы, сохраняя контроль над предприятием.

При принятии судом ходатайства и вынесении решения о возбуждении дела о несостоятельности суд анализирует предшествовавшую деятельность предприятия, определяя время, когда предприятие вступило в «стадию неуплаты по задолженностям». Период с установленного момента и до момента принятия судом ходатайства о возбуждении дела о несостоятельности именуется «периодом подозрительности». Установление этого периода имеет значение для опротестования таких сделок предприятия, осуществленных в указанный период, как дача закладной или права на удержание имущества, погашение заранее долгов, безвозмездная передача имущества или передача его за неадекватную стоимость. Такие сделки могут быть аннулированы по требованию судебного администратора, представителя кредиторов или ликвидатора. Суд может также признать недействительными передачи прав собственности, сделанные в течение шести месяцев до начала прекращения выплат, если это нанесло ущерб интересам кредиторов.

После принятия ходатайства и объявления о начале реабилитационного процесса начинается «период наблюдения» - период оценки предприятия должника и вынесения решения о реорганизации или ликвидации предприятия. Судебный администратор представляет план продолжения деятельности или передачи предприятия-должника в аренду. Если планы продолжения деятельности не считаются реалистичными, предприятие подлежит ликвидации.

При упрощенной процедуре период наблюдения длится от 15 до 30 дней, но может быть продлен судом на период до 30 дней, в течение которого должен быть подан соответствующий отчет, после чего дается время от 2 до 4 месяцев с возможностью продления еще на 2 месяца для подготовки плана. При общей процедуре период наблюдения длится до 6 месяцев с возможностью его продления еще на 3 или 6 месяцев, и в исключительных случаях еще на 6 месяцев после этого. Во время периода наблюдения третьи лица могут внести предложения по поводу покупки части предприятия-должника или целиком его. Каждое такое предложение должно быть учтено при составлении плана реорганизации.

В течение периода наблюдения не может быть отчуждено никакое имущество должника, кроме случаев обычного ведения деловых операций. Кроме того, в указанный период не может быть уволен ни один работник предприятия-должника, кроме исключительных случаев, когда данное увольнение жизненно необходимо для сохранения предприятия. Особое место занимает такая реорганизационная процедура как сдача предприятия в аренду. Закон 1985 года установил, что арендные отношения к предприятию должнику применяются лишь в случае исключительного значения деятельности предприятия для жизнедеятельности региона. Установлен максимальный срок аренды - 2 года, по истечении которых арендатор должен выкупить предприятие. Если же арендатор не выкупает

предприятие, уже против него возбуждается производство по делу о банкротстве с целью взыскания средств для погашения кредиторской задолженности предприятия.

В случае неуспешной реорганизации или даже при отсутствии или даже при отсутствии реалистичного плана ее проведения, судом назначается «мандатный ликвидатор», изымающий и реализующий имущество предприятия. В большинстве случаев ликвидатором становится лицо, представлявшее кредиторов. При продаже имущества наиболее удачным представляется вариант продажи предприятия как производственной единицы, а не по частям, при наибольшей защите рабочих мест, с учетом, естественно, интересов кредиторов.

Иски кредиторов учитываются ликвидатором, который проверяет их и определяет очередность их погашения. К предпочтительной категории относятся обязательства по выплате заработной платы, уплате налогов и обеспечению социальной защиты. После погашения указанных обязательств пропорционально удовлетворяются и остальные требования.

Работники предприятия-должника, по Закону 1985 года, получили «сверхприоритет» над остальными категориями кредиторов, им сохранена заработная плата на период до 60 дней. Кроме того, по ходатайству кредитора суд может установить внеочередной порядок покрытия долга.

Особое место при проведении процедуры банкротства занимает представитель работников. В его обязанности входит работникам в заявлении исков, защита этих исков при их оспаривании; суд должен учесть доводы представителя работников по вопросам исполнения судебным администратором его функций, одобрения реорганизационного плана, сокращения рабочих мест, передачи имущества. При ликвидации предприятия-должника представитель работников высказывает свое мнение по поводу продажи производственных единиц. При несогласии с решением суда представитель работников может подать на апелляцию.

Правовой основой рассмотрения дел о несостоятельности в Германии является Конкурсный Устав 1877 года в редакции 1898 года, с учетом изменений и дополнений, внесенных в принятые с того времени более чем 20 законов по данному вопросу. Также имеет значение закон о мировых сделках, широко применяемых в делах данной категории.

Дело о несостоятельности в ФРГ может быть открыто в отношении любого лица, независимо от осуществления им предпринимательской деятельности, оказавшегося неспособным платить долги. Как уже говорилось, для возбуждения судом производства по делу о несостоятельности в ФРГ необходим лишь факт неплатежей, без определения минимальной суммы задолженности. Дела данной категории рассматривают все гражданские суды.

Собрание кредиторов, по законодательству ФРГ и Франции, созывается после вынесения решения суда, признающего должника несостоятельным. Практика показывает, что ликвидация предприятий обычно связана со значительными потерями для кредиторов, акционеров и государства, которые не компенсируются продажей имущества соответствующей фирмы. Поэтому обычно кредиторы, особенно если ими являются банки или иные кредитные учреждения, определяют

дальнейшие действия в отношении предприятия должника еще на начальной стадии неплатежей.

При установлении факта кризисной ситуации на предприятии лицами, уполномоченными кредиторами, проводится первичный анализ состояния предприятия с выявлением основных его проблем. Проводится комплекс мер, направленных на повышение ликвидности предприятия, таких как снижение издержек, запасов нереализованной продукции, назначение «кризисного управляющего» для хозяйственной и финансовой стабилизации предприятия. По принятии первоочередных мер создается комитет по реструктуризации предприятия, состоящий из специалистов в различных отраслях хозяйственной деятельности, проводящий детальный анализ состояния предприятия и выдвигающий предложения по дальнейшей судьбе предприятия. Решающим критерием является качество продукции, рыночный спрос на нее, экономичность производства и другие «реально-экономические» параметры.

Если положение безнадежно – кредитные отношения с должником разрываются и иницируются процедуры по признанию предприятия несостоятельным в судебном порядке. При принятии решения о возможности восстановления платежеспособности предприятия разрабатывается дальнейший план, сопровождающийся, как правило, уступками со стороны кредиторов в виде частичного отказа от требований, которые могут быть переоформлены в ссуды на новых условиях.

Реструктуризация предприятия проводится путем изменения его организационной и производственной структуры с целью приспособления к изменяющимся рыночным условиям, концентрации усилий предприятия на развитии тех сфер деятельности, которые приносят предприятию основную часть прибыли. При рассмотрении дела о несостоятельности в суде и при установлении факта неплатежеспособности должника существует два варианта развития событий – заключение мировой сделки между должником и кредиторами относительно выплаты долгов или процедура конкурсного производства.

Конкурсное производство представляет собой раздел в пользу кредиторов имущества должника. Имуществом должника распоряжается назначаемый судом управляющий конкурсной массой, определяющий состав этой массы, дающий ей денежную оценку, реализующий ее и распределяющий полученные средства между кредиторами. Вне очереди удовлетворяются требования залоговых кредиторов. Из остального имущества сперва удовлетворяются требования массовых кредиторов и возмещаются издержки по процедуре банкротства. Затем возмещаются задолженности по заработной плате, по налогам, требования поставщиков, банков и иных кредиторов, не имеющих обеспечения по ссудам.

По окончании конкурсного производства в ФРГ, также, как и во Франции, прекращаются все процессуальные действия в отношении имущества должника в связи с объявлением его несостоятельным, прекращают свое существование органы конкурсного управления, должник вновь приобретает право управления имуществом, не реализованным во время конкурсного производства, кредиторы получают право самостоятельного взыскания по долгам в части, не покрытой

в процессе конкурсного производства. Таким образом, в указанных странах освобождение от долгов как результат конкурсного производства отсутствует.

Общие положения о несостоятельности регулируются в Англии законом о неплатежеспособности 1986 года (в дальнейшем - закон 1986 года), а в США - законом о банкротстве 1979 года, с последующими изменениями (в дальнейшем - закон 1979 года). Эти правовые акты регулируют признание несостоятельными почти всех субъектов хозяйственной деятельности, за некоторым исключением. Так, в Англии, по закону 1986 года могут быть признаны несостоятельными физические лица и компании, за исключением страховых компаний, которые создаются, функционируют и ликвидируются в соответствии с законом о страховых компаниях 1982 года, а также банков и иных банковских институтов, правовое положение которых регламентируется законом о банках 1979 года. В США, в соответствии с законом 1979 года могут быть признаны банкротами физические лица, товарищества и корпорации. Для этого нужно, правда, чтобы заявитель проживал, вел бизнес или владел собственностью на территории США. Исключение составляют страховые и банковские корпорации, а также строительные и кредитные учреждения и союзы, подчиняющиеся специальному законодательству.

Дела о признании несостоятельными в Англии и США рассматривают специальные суды. Заявление ходатайства в суд должником и кредиторами допускается лишь при превышении задолженности установленного размера.

В Англии суд может сам возбудить дело о признании несостоятельным, если нарушены интересы общественные или того требуют интересы кредиторов, или компания, по мнению суда, неизбежно станет неплатежеспособной. В Англии, в случае установления факта неплатежеспособности должника - юридического лица могут применяться реорганизационные процедуры, такие как добровольное урегулирование долгов (вид мировой сделки), администрирование доходов компании, управление доходами компании. Другим вариантом является ликвидация должника. К физическим лицам применяется процедура добровольного урегулирования долгов или конкурсное производство.

При процедуре добровольного урегулирования долгов куратор созывает собрание кредиторов и учредителей компании и предлагает собранию план урегулирования долгов на утверждение. При утверждении плана куратор приобретает статус «супервайзера» (supervisor), осуществляющего надзор за соблюдением утвержденного плана. Кстати, в Англии и США собрание кредиторов созывается не после вынесения судом решения о признании должника несостоятельным, как в ФРГ и Франции, а после принятия ходатайства о возбуждении дела о несостоятельности к производству. Процедура администрирования доходов компании схожа с внешним управлением. Назначаемый собранием кредиторов администратор осуществляет контроль за деятельностью компании и ее доходами.

В США к несостоятельным должникам могут применяться следующие меры:

– реорганизация (перестройка финансов, погашение долгов, выплата дивидендов) осуществляется самим должником, но в случае выявления с его стороны обмана или некомпетентности собрание кредиторов может назначить



для проведения реорганизации временного управляющего;

- ликвидация в процессе конкурсного производства проводится временным управляющим, выбираемым собранием кредиторов и подотчетным ему;
- меры, предусмотренные специальными нормативными актами - по отношению к должникам, не попадающим в сферу действия закона 1979 года.

С завершением конкурсного производства в Англии и США должник освобождается от своих долгов, за некоторым исключением (взыскания по алиментам, требования о возмещении вреда и т.п.). Освобождение от долгов в процессе конкурсного производства имеет значение лишь для физических лиц. Юридические же лица прекращают свое существование с завершением конкурсного производства.

Все сказанное позволяет сделать следующий вывод. Чем сложнее экономическое положение организации, тем качественнее должен быть финансовый анализ, изучена ситуация на предприятии и рассмотрено максимум возможных вариантов для дальнейших действий.

### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

***Завьялова Татьяна Владимировна,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Рыбаков Иван Вячеславович,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Проблемы цифровизации бухгалтерского учета и современные решения**

При внедрении цифровизации и автоматизации бухгалтерского учета есть вероятность возникновения тех или иных проблем для организации. Недостаточно просто выбрать хорошее программное обеспечение или уже готовое решение, имеющееся в другой организации, мало просто настроить работу в 1С между сотрудниками организации. Процессы намного сложнее и требуют внимательного представления и расчёта для последующей реализации на предприятии.

***Tatiana V. Zavyalova,***

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

***Ivan V. Rybakov***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Problems of digitalization of accounting and modern solutions**

With the introduction of digitalization and automation of accounting, there is a possibility of certain problems for the organization. It is not enough just to choose a good software or a ready-made solution available in another organization, it is not enough just to set up work in 1C between employees of the organization. The processes are much more complex and require careful presentation and calculation for subsequent implementation at the enterprise.

Процесс цифровизации является довольно длительным и сложным. Практически невозможно написать программу, которая в одинаковой мере подходила бы всем её пользователям. Постоянно изменяются условия для работы действующих программ, так же как и требования к ним. К примеру, меняется законодательство, и программное обеспечение, которое ранее устраивало, уже не совсем отвечает необходимым условиям, из-за чего у организации возникает необходимость обращения к специалистам по разработке с просьбой внести изменения. Такое обращение стоит определенных трудовых затрат и денежных средств, что негативно сказывается на финансовых показателях организации. На втором месте по степени сложности стоит проблема выбора подходящей компьютерной техники. Разработчики программного обеспечения предъявляют свои минимальные требования к той технике, на которой их программа будет работать адекватно. При покупке компьютерной техники нужно смотреть вперёд в будущее. Очень быстро растут как темпы развития самого программного

обеспечения, так и требования к компьютерной технике, на которой будут работать в организации. Именно поэтому выбирать компьютерную технику надо с так называемым техническим запасом.

Большая часть современных прогнозов сходится в том, что главнейшими ориентирами для изменений в теории бухгалтерского учёта и отчётности при условиях цифровой экономики для её модернизации являются нижеуказанные пункты:

- расширение в учёте отражения области деятельности компаний;
- обнаружение и увеличение количества новых объектов для учёта;
- повышение степени оперативности учёта, а также его качества;
- разработка инновационных методов оценки для новых объектов учёта;
- образование новых подходов и методов в интегрировании различных видов учёта;
- разработка теоретических, методических и прикладных аспектов развития бухгалтерского учёта;
- применение усовершенствованных отечественных и зарубежных информационных технологий.

Рассмотрим современные решения для разработки системы бухгалтерского учета в цифровой среде.

1С: Бухгалтерия:

1С: Бухгалтерия версии 8 на текущий день является безусловным лидером по популярности среди прочих программ на территории многих стран СНГ. Эта программа применяется при автоматизации бухгалтерского и налогового учёта на различных предприятиях промышленности, в торговых организациях и многих бюджетных учреждениях.

На сегодняшний день последней является версия программы 8.3. Предыдущие версии программы более не поддерживаются разработчиками, поэтому здесь мы будем рассматривать возможности автоматизации бухгалтерского учёта с помощью программы 1С Бухгалтерия 8.3. План счетов в программе 1С: Бухгалтерия 8.3 составлен так, чтобы соответствовать законодательству того конкретного государства, где располагается использующая обозначенный продукт компания. В Российской Федерации в программе предусмотрен план счетов бухгалтерского учёта и инструкция, как его использовать, соответствующие Приказу Министерства Финансов РФ от 31 октября 2000 г. №94н (в редакции Приказа Министерства Финансов РФ от 07.05.2003 №38н). В указанной программе прописаны также нюансы в учёте, связанные с Налоговым Кодексом РФ, действующими на текущий момент федеральными законами и постановлениями Правительства РФ о бухгалтерском учёте. В программе также происходит оперативное обновление отчётности, когда изменяется регулирующая учёт нормативная документация.

Перед полноценной работой в программе требуется обязательно произвести настройку учётной политики организации. К таковым настройкам относятся выбор из существующих режимов налогообложения (например, ОСНО, УСН, ЕНВД), способы разнесения затрат, расходов и учёта себестоимости продукции. Также в

программе требуется проставить флажки о деятельности предприятия без НДС (если таковая имеется), необходимо ли использовать в программе упрощённый метод расчёта, а также применяемый на предприятии способ формирования счёт-фактур на аванс.

Реализованные в этой программе документы соответствуют первичным бухгалтерским документам. Для отражения проводимых хозяйственных операций это основной способ. При этом в программе также можно фиксировать некоторые проводки ручным способом.

Существуют также предприятия, для которых возможность проводить учёт деятельности нескольких различающихся организаций внутри одного является критичной. В программе 1С: Бухгалтерия 8.3 это решается довольно легко. Для ведения такого учёта необходимо в справочнике «Организации» указать несколько юридических лиц. Для случаев, когда требуется обращаться к общим справочникам, но подавать отдельно отчётность по каждой конкретной компании, такое решение является очень удобным.

В последних обновлениях 1С версии 8.3 разработчики добавили в программу возможность вести учёт обособленно по разным подразделениям. Это необходимо и удобно в случае, когда в организации производится начисление заработной платы по филиалам. После соответствующей настройки программы 1С: Бухгалтерия 8.3 специалист по бухгалтерии сможет сдавать отчётность по НДС сразу в разные налоговые органы. Первичная настройка производится в панели Администрирование-Параметры учёта-Настройки зарплаты. В новом открывшемся окне требуется установить флажок «Расчёт зарплаты по обособленным подразделениям».

Использование 1С: Бухгалтерии 8.3 создаёт возможность автоматизировать учёт поступающих и реализуемых товаров. В этой версии программы предусмотрена возможность вести учёт по нескольким существующим типам цен, например, закупочной, оптовой или розничной. При отражении торговли в розницу товары в программе приходятся сначала на оптовый склад с помощью документа «Поступление товаров». Затем с помощью документа «Установка цен» устанавливаются цены в розницу, после чего в системе требуется создать два склада (справочник «Склады») – один с типом «Розничный», второй «Неавтоматизированная торговая точка». Затем есть возможность перемещать товары с одного склада на другой.

Если требуется вернуть поставщику товар, в 1С: Бухгалтерия 8 предусмотрена возможность создать документ «Возврат товаров». В таком документе система сформирует все проводки автоматически и сделает движение по взаиморасчётам. В случае возврата товаров покупателем также есть возможность создать документ «Возврат товаров от покупателя». Все взаиморасчёты с контрагентами проводятся в разрезе договоров. Документы «Корректировка долга» и «Корректировка поступления» являются инструментами для ручной коррекции взаиморасчётов.

Программа 1С: Бухгалтерия предприятия версии 3.0 может помочь с автоматизацией комиссионной торговли организации. Отличие комиссионной торговли состоит в том, что комитент не реализует свои товары (как новые, так и

бывшие в употреблении) самостоятельно, но делает это с помощью комиссионера, который получает вознаграждение за свою деятельность. Следует обратить внимание, что право собственности на товары комиссионеру не передаётся, и комиссионер должен учитывать переданные ему товары на забалансовом счете №004. В программе 1С: Бухгалтерия 8 эта операция отражается при помощи документа «Реализация товаров», причём необходимо выбрать вид операции «Товары, услуги, комиссия». Проведение указанного документа формирует проводку: Дебет счета и Кредит счета. После реализации товара комитенту выставляется счёт на комиссионное вознаграждение, также комиссионер предоставляет комитенту отчёт о продаже товаров с помощью вышеуказанной программы.

Следующие виды документов отражают информацию о проводимых банковских операциях:

- Платёжное поручение;
- Платёжное требование;
- Поступление на расчётный счёт;
- Списание с расчётного счёта.

Программа оперативно предоставляет доступ ко всем проводкам, которые формируются указанными документами. Выгрузки платёжных поручений в системе «Клиент-Банк» могут помочь организовать в электронном формате обмен информацией с банками.

При помощи нижеуказанных документов в программе отражается информация о кассовых операциях:

- Приходные кассовые ордера (ПКО);
- Расходные кассовые ордера (РКО).

Унифицированные печатные формы предусмотрены этими документами. При проведении этих документов в программе формируются следующие проводки: Дебет счета 50, Кредит счета 62.

Возвратная многооборотная тара представляет собой особый вид ТМЦ (товарно-материальных ценностей), из-за чего для неё требуется применять обособленный вид учёта. Для этого в программе 1С: Бухгалтерия 8.3 есть возможность проводить несколько разных видов операций с многооборотной тарой, например, передача тары поставщику, передача тары покупателю с последующим её возвратом. Если возврат тары не требуется, она будет отражаться на предприятии в виде стандартной реализации товаров.

Складской учёт в программе 1С Бухгалтерия 8.3 дробится следующим образом:

– Перемещение ТМЦ. В версии программы 8.3 есть возможность отражать товарное перемещение между складами организации. Обычно это необходимо в организациях, где есть несколько филиалов. Документ в программе составляется на основании того, что в тот или иной филиал поступили товары. У документа имеются регламентированные печатные формы:

– ТОРГ-13 и Перемещение товаров.

– Списание ТМЦ на расходы производства. Чтобы произвести списание производственных расходов, в программе 1С: Бухгалтерия версии 8.3 применяется

документ, который называется “Требование-накладная”. Этот документ вводится в программу на основании поступления или отчёта производства за определённую смену. В данном документе используются следующие печатные формы – М-11 и “Требование-накладная”.

Версия программы 8.3 интегрируется с терминалом сбора данных (ТСД), что помогает автоматизировать на предприятии процесс инвентаризации товаров. ТСД помогает в оперативном подсчёте наличествующих на складах или в комнатах товаров, после чего можно сравнить их количество с тем, которое отражено в учётных документах. В документе “Инвентаризация” отражаются данные о действительном количестве товаров на складе по каждой номенклатуре и расхождении реального количества с отражённым в учёте. Для документа “Инвентаризация” существует унифицированная печатная форма ИНВ-19 (Сличительная ведомость), Инвентаризация товаров на складе, а также ИНВ 22 (Приказ). Если у организации отсутствует ТСД, сотрудники бухгалтерии имеют возможность внести документ “Инвентаризация” ручным способом.

При выявлении на складе излишков товара при проведении инвентаризации, решить этот вопрос в описываемой версии программы получится при помощи документа “Оприходование товаров”. Для этого документа предусмотрена печатная форма “Накладная на оприходование товаров”.

При проведении инвентаризации также может быть обнаружена недостача. В таком случае на основании инвентаризационной ведомости в программу следует внести документ «Списание товаров». При заполнении указанного документа обязательно требуется заполнять поле “Склад”. Чтобы в документе отразились товары и тара, требуется заполнять вкладки «Товары» и «Тара».

Ведение расчёта с контрагентами производится в разрезе контрагентов, договоров, сделок. Метод погашения сделок по порядку поступления оплат называется FIFO (то есть, first in, first out). Метод погашения сделок, указанных контрагентом, имеет название в программе «По счетам». Настраивать метод можно как в договорах взаиморасчётов с контрагентами, так и непосредственно в платёжных документах. В тексте назначения платежа в платёжных документах следует указывать номера счёта и договора оплаты, чтобы произвести распределение по счетам. Производить расчёты с поставщиками и контрагентами можно используя любую валюту, однако при помощи курсовых разниц в документах используемые валюты переводятся в валюту управленческого учёта организации.

В версии программы 8.3 предусмотрена возможность ведения учёта резервов по сомнительным долгам. С 2011 года все организации были законодательно обязаны вести учёт сомнительных долгов. При сроке оплаты долга более 45, но менее 90 дней, в этот резерв необходимо включить половину долга; если срок оплаты более 90 дней, полная сумма включается в резерв по сомнительным долгам.

Чтобы вести данный учёт, необходимо определённым образом настроить Параметры учёта в “Настройках учёта”. В программе потребуется проставить сроки оплаты, предусмотренные для покупателей и поставщиков. Следует

помнить, что, если в договоре с контрагентом указан какой-либо другой срок, система станет учитывать указанный в договоре срок.

Также у организаций могут быть так называемые косвенные расходы, к которым относятся расходы, не связанные с производственной деятельностью компании непосредственно.

К косвенным расходам организации относятся следующие:

- Арендная плата за помещение, где располагается организация;
- Административно- управленческие расходы;
- Расходы на страхование деятельности или сотрудников;
- Расходы в социальной сфере;
- Расходы на обучение персонала, повышение квалификации сотрудников;
- Расходы, связанные с реализацией продукции компании.

Важное отличие косвенных расходов от прямых – это их отношением к налоговому периоду. Косвенные расходы полностью указываются в рамках текущего налогового периода, когда они произошли, прямые же расходы организации указываются в текущем периоде во время реализации продукции предприятия.

Программа 1С: Бухгалтерия 8.3 оптимизирована для использования и настройки процесса автоматизации расчёта косвенных расходов предприятия. Списание косвенных расходов производится рассматриваемой нами программой автоматически после закрытия месяца, для чего следует установить в ней первоначальные настройки:

- В разделе учётной политики необходимо заполнить пункты прямых затрат организации. Программа автоматически проставит как косвенные все остальные расходы, которые не указаны, как прямые;

- Потребуется выбрать метод списания общехозяйственных расходов – либо директ-костинг, либо они включены в себестоимость продукта. При выборе метода с включением в себестоимость товара, в программе необходимо указать базу распределения;

- В разделе “Функциональность” следует установить флажок «Учёт процессов производства и выпуска продукции».

После того, как произведено закрытие месяца, общехозяйственные расходы предприятия в оборотно-сальдовой ведомости будут отражаться по 26 счёту. В формирующейся справке-расчёте будет расписана детализация косвенных расходов компании.

Учёт НДС ведётся рассматриваемой программой согласно всем законодательным требованиям. Общая система налогообложения организована в программе в соответствии приказу Министерства финансов Российской Федерации от 13.08.2002 г. №86н/БГ-3-04/430 о порядке учёта для Индивидуальных предпринимателей, а также главами 23 и 25 Налогового Кодекса Российской Федерации. Для небольших организаций в программе предусмотрена возможность вести учёт в соответствии с упрощённой схемой налогообложения, что соответствует главе 26.2 Налогового кодекса Российской Федерации.

Расчёт налога на добавленную стоимость по счёту 19 (НДС по приобретённым

ценностям) программа производит автоматическим образом, когда проводится поступление или реализация продукции. Ставки НДС следует фиксировать в справочнике «Номенклатура». Они могут быть отредактированы в дальнейшем при необходимости.

Если в компании велики объёмы документооборота, начисление НДС на авансовые выплаты происходит после завершения отчётного периода по процедуре «Регистрация счетов-фактур на аванс». При небольших оборотах более целесообразно пользоваться методом начисления НДС на основании документов оплаты.

Также в программе есть помощник по учёту НДС, актуальный для компаний, которые не используют упрощённую систему налогообложения. Помощник по учёту – это схема в программе, которая помогает придать процессу учёта максимальную возможную наглядность. Специалист бухгалтерии во время закрытия отчётного периода может последовательно выполнять все необходимые операции, а помощник будет отслеживать текущее состояние задач, на схеме они будут указаны соответствующим цветом.

В комплектации рассматриваемой версии программы также содержатся печатные формы для налоговой отчётности, то есть, книги покупок и книги продаж. Указанные отчёты формируются достаточно быстро, если вносить в систему все данные и документы корректным образом.

Также в программе предусмотрены инструменты для автоматического начисления и учёта выплаты заработной платы и перечень законодательно установленных печатных форм.

Расчёт заработной платы в программе происходит при помощи специализированных алгоритмов, которые отталкиваются от данных из внесённых в программу документов. Так как в бухгалтерском учёте нет необходимости в такой же степени детализации, использующейся при расчёте заработной платы, элементы подсистемы для расчёта заработной платы не формируют проводки в бухгалтерии.

Документ «Отражение заработной платы в регламентированном учете» используется для отображения в бухгалтерской базе суммарной информации о начислениях и удержаниях средств. На его основании в системе автоматически осуществляются проводки. Бухгалтерские проводки, которые соответствуют сгенерированным автоматически, в программе отображаются в списке способов отражения заработной платы.

У лиц, которые осуществляют некоторые определённые законом виды деятельности, есть право пользоваться патентной схемой налогообложения. Уплата упрощённого налога при использовании такой схемы происходит в виде аванса. Налоговая инспекция выдаст организации патент после того, как произойдёт оплата. Перечень видов деятельности, при которых организации могут пользоваться такой схемой налогообложения, приведён в п. 2 ст. 346.43 Налогового Кодекса РФ. Ниже представлены примеры возможных видов деятельности из указанного перечня:



- Ремонт и пошив одежды;
- Ремонт и чистка обуви;
- Парикмахерские и косметические услуги;
- Услуги по дизайну интерьеров.

В Книге учёта доходов и расходов (КУДиР) основной системы налогообложения не указываются доходы и расходы организации, если она пользуется указанной выше системой налогообложения. В таком случае по каждому патенту необходимо вести отдельный учёт в Книге учета доходов по специально предусмотренной форме.

Для того, чтобы бухгалтер имел возможность оперативно находить разделы, где находятся ошибки, в системе предусмотрен инструмент для экспресс-проверки. При запуске отчёта в программе также можно просмотреть более подробный отчёт об ошибках, для чего следует развернуть группировку. В программе предусмотрена возможность на втором уровне иерархии просматривать описание контролируемых объектов, резюме по результатам этой проверки, а также рекомендации по устранению ошибок.

Экспресс-проверки делятся на следующие виды:

- Анализ состояния учёта;
- Положения учётной политики;
- Кассовые операции;
- Книга продаж;
- Книга покупок.

В версии программы 1С Бухгалтерия 8.3. предусмотрен сервис автоматизации для отправки в соответствующие органы бухгалтерской и налоговой отчётности прямо из системы. Документы можно подписать сертификатом ключа проверки электронной подписи, а затем отправить в соответствующие органы с помощью специализированных провайдеров посредством электронного документооборота.

Ниже представлен список контролирующих органов, в которые можно отправить отчёт таким образом:

- Федеральная налоговая служба (ФНС);
- Пенсионный фонд России (ПФР);
- Фонд социального страхования (ФСС);
- Росстат;
- Росалкогольрегулирование;
- Росприроднадзор;
- Федеральная таможенная служба (ФТС).

Также разработчиками предоставлен сервис 1С: Отчетность, при помощи которого можно отслеживать процесс доставки документов, проводить сверку с контролирующими органами, проводить онлайн-проверку перед отправкой документов. Также с помощью программы можно получать выписки из ЕГРЮЛ/ЕГРИП с сертификатом ключа проверки электронной подписи ФНС и отправлять уведомления о сделках, которые находятся на контроле.

Теперь же перейдем к следующему программному решению – Microsoft CRM Dyncmic.

Система Microsoft CRM Dynamic – это пакет предназначенного для налаживания управления организацией и взаимоотношений с её клиентами программного обеспечения. Это программное обеспечение разработано в зарубежной организации Microsoft. Его разработка была ориентирована на компании, где требуется организовать продажи, маркетинг, а также те, которые предоставляют различные услуги, либо являются службами поддержки.

CRM Dynamic является клиент-серверным приложением. Программное обеспечение в данном случае – это построенное на основе IIS веб-приложение, которое умеет поддерживать множественные интерфейсы веб-сервисов. Пользователи могут использовать CRM Dynamic с помощью веб-браузеров, клиентского плагина к программе Microsoft Outlook, либо через планшеты и иные другие мобильные устройства. Помимо стандартного браузера Internet Explorer, начиная с версии 2011 года Update Rollup 12, программа CRM Dynamic может использоваться также с помощью таких распространённых браузеров, как Chrome и FireFox. Этот пакет программного обеспечения может быть использован в качестве расширенной платформы для работы, общения с клиентами. Эту программу можно настраивать также необходимым пользователю образом в зависимости от его целей с помощью программной платформы .NET.

#### **Список использованных источников**

1. Адуева, Т.В. Бухгалтерские информационные системы: учебное пособие / Т.В. Адуева; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2012. – 72 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=208608> – ISBN 978-5-4332-0053-1. – Текст: электронный.

2. Ефимов, Е.Н. Информационные технологии в экономике: учебное пособие: [16+] / Е.Н. Ефимов; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2009. – 128 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685275> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7972-1440-3. – Текст: электронный.

3. Маркин, А.В. Разработка отчетов в информационных системах: учебное пособие / А.В. Маркин. – Москва: Диалог-МИФИ, 2012. – 312 с.: табл., граф., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229743> – Библиогр.: с. 297-300. – ISBN 978-5-86404-239-7. – Текст: электронный.

4. Марченко, И.О. Разработка системы управления предприятием на платформе «1С:Предприятие 8.3»: учебно-методическое пособие: [16+] / И.О. Марченко, М.Л. Перевертайло. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 116 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3714-8. – Текст: электронный.

5. Полковский, Л.М. Бухгалтерский управленческий учет: учебник/ Л. М. Полковский. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 255 с.: ил., табл.

– (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684402> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04540-0. – Текст: электронный.

6. Бухгалтерский (финансовый) учёт бизнеса: учебник/Г.Я. Остаев, Б. Н. Хосиев, А. Х. Каллагова, Н. Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2020. – 464 с.: табл. – Режим доступа: по подписке.

**Калинина Анна Владимировна,**  
К.ф.-м.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Коца Василий Дмитриевич,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Этапы внедрения бизнес-плана инвестиционного проекта**

Бизнес-план – документ, в котором раскрывается перспектива развития предприятия или проекта с отражением основных этапов и всех существенных рисков. Он позволяет узнать перспективные методики для управления предприятием, оценить риски, а также рассчитать первоначальные расходы и доходы. Без бизнес-плана не получится: четко определить цели проекта; рассчитать бюджет; определить сроки реализации; выделить сильные и слабые стороны предприятия; проанализировать риски и период окупаемости. Именно поэтому крайне важно знать путь развития своего дела с самого начала предпринимательской деятельности.

**Anna V. Kalinina,**  
Candidate of Physical and Mathematical Sciences, associate Professor of Economics,  
management and marketing of the Moscow International Academy  
**Vasily D. Koltsa,**  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Stages of implementation of the business plan of the investment project**

A business plan is a document that reveals the prospects for the development of an enterprise or project, reflecting the main stages and all significant risks. It allows you to learn promising methods for enterprise management, assess risks, and calculate initial expenses and income. Without a business plan, it will not be possible to: clearly define the goals of the project; calculate the budget; determine the timing of implementation; highlight the strengths and weaknesses of the enterprise; analyze the risks and payback period. That is why it is extremely important to know the way of development of your business from the very beginning of entrepreneurial activity.

В бизнес-плане содержатся:

- информация о компании-инициаторе проекта;
- описание производимой продукции, реализуемых товаров, оказываемых услуг;
- анализ основных рынков сбыта;
- экономические расчеты ведения деятельности.

Дополнительно этот документ может включать приложения, которые детализируют расчеты и подтверждают данные.

Большинство бизнес-планов разрабатывается для привлечения инвесторов или же для получения кредитов. Поэтому важнейшим критерием при составлении бизнес-плана является его доступность, понятность изложения, чтобы инвестор или сотрудник банка, не являющийся специалистом в конкретной области, смог без труда понять перспективность проекта. Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды, в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития фирмы и составлять его рекомендуется на 3 - 5 лет вперед.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся у фирмы кадров, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.

В основе любого плана лежит бизнес-идея - общее представление о том, чем следует заняться. Бизнес-идея - это только самое начало пути к бизнес-плану, но успех бизнеса очень сильно зависит от правильного выбора бизнес-идеи.

Только очень опытный и грамотный бизнесмен может сделать прибыльным бизнес, основанный практически на любой бизнес-идее. Новичку же очень важно выбрать успешную бизнес-идею.

Успешной в первую очередь надо признать бизнес-идею, которая находит незанятую нишу на рынке, является оригинальной. Она должна соответствовать следующим требованиям:

- покупатель должен нуждаться в товаре или услуге, если покупателю товар не нужен – бизнеса нет;
- покупатели должны быть готовы заплатить цену товара;
- необходимо считаться с тем, что люди резко не меняют своих привычек, поэтому успешная бизнес-идея не должна быть «излишне» оригинальной.

Все виды бизнес-планов можно сгруппировать в четыре основные категории:

1. Бизнес-план инвестиционного проекта. Он предполагает, что вы будете вкладывать деньги, поэтому особое внимание следует уделить сроку окупаемости инвестиций и определению показателей доходности.

2. Внутренний бизнес-план предприятия. Он разрабатывается сроком на один год для осуществления контроля над действующим предприятием. Особое внимание уделяется прогнозам показателей сбыта продукции. Внутренний

бизнес-план или производственный ежемесячно обновляется с учетом реальных данных, полученных в процессе работы фирмы.

3. Бизнес-план развития компании. Он отражает основные направления, в которых развивается фирма, и в идеале он должен составляться ежегодно. В частном случае это может быть освоение новых рынков сбыта, запуск новой продукции или техническое перевооружение.

4. Антикризисный бизнес-план. Он направлен не на развитие бизнеса, а на его спасение.

В процессе его реализации предприятие может полностью поменять свой профиль. Одной из причин этого могут быть перемены на рынке, когда продукция предприятия теряет спрос и требуется быстрый переход на выпуск нового товара.

Полный объем бизнес-плана обычно занимает 40 - 50 страниц и требует 250 - 300 часов на разработку. В последние годы, на этапе поиска партнера или инвестора стал применяться сжатый вариант объемом 4 - 10 страниц, который, в случае заинтересованности, дополняется полным документом.

На данный момент не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, однако, в соответствии со стандартами UNIDO, общая структура бизнес-плана, должна придерживаться следующих основных разделов.

1. Резюме. Находится в начале документа и служит для краткого отражения основных идей и параметров бизнес-плана. Писать же его следует в последнюю очередь.

От резюме зависит будут ли читать инвесторы весь бизнес-план или нет. Поэтому пишите резюме ярко, броско, опишите в красочных выражениях, какие выгоды получают инвесторы, если они возьмутся за финансирование бизнес-плана.

2. Титульный лист бизнес-плана. Чем профессиональней он составлен, тем лучшее впечатление произведет и сам проект. Специалист, работающий с бизнес-планами регулярно, сразу увидит качество оформления. На титульном листе должны присутствовать:

- наименование предприятия;
- срок, на который составлен бизнес-план;
- ФИО и должность составителя;
- координаты и контактные данные компании;
- дата составления бизнес-плана.

3. Меморандум о конфиденциальности. Он призван защитить авторские права разработчиков на данный бизнес-план и может быть размещен на титульном листе, если он достаточно краткий, или наследующей за титульным листом странице.

В нем содержится напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. В нем может быть запрет на копирование всего бизнес-плана или отдельных его частей, на передачу его третьим лицам. Также в нем может содержаться требование о возврате бизнес-плана автору, если он не вызвал интереса.

4. Оглавление бизнес-плана. Для удобства чтения необходимо разбить бизнес-план на основные разделы. С помощью оглавления, каждому читающему будет

просто сразу найти интересующий его раздел.

5. Цель предлагаемого проекта. Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- описание тех товаров или услуг;
- примерную оценку той цены, по которой должен будет продаваться товар;
- оценку затрат, которые потребует производство товара;
- примерную величину прибыли, которую будет приносить каждая единица

товара.

При разработке этого раздела бизнес-плана описывается наиболее подробным образом производимая предприятием продукция или услуга. Необходимо указать наименование продукции, ее отличительные черты, конкурентоспособность, степень готовности к производству, безопасность, экологичность, а также концепцию ценообразования.

6. Анализ и оценка рынка сбыта. Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- описание потребителей продукции и услуг;
- размер рынка и возможные тенденции его развития;
- оценку конкурентов;
- оценку собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

Изучение конкурентов - сложный и кропотливый этап составления бизнес-плана. Необходимо внимательно изучить и оценить все нюансы работы конкурентов. Понять специфику работы в данной сфере и реализовать в своем бизнесе все лучшее, что почерпнули у конкурентов.

7. План маркетинга. Задачей маркетинга является определить потребительские качества товара и придумать, как подать это все клиентам. Информация раздела должна убедить потенциального потребителя бизнес-плана в существовании рынка сбыта для предмета планирования и способности лиц, реализующих проект, его продавать.

8. План производства. В этом разделе бизнес-плана должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, рабочим персоналом. В этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какие сроки может быть увеличен или сокращен объем выпуска продукции.

Полезным элементом в этом разделе бизнес-плана будет схема потоков на предприятии:

- откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующие изделия;
- в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию и как эта продукция будет поставляться с предприятия.

Особое внимание уделите контролю за всем, что связано с производством.

9. Организационный план. В этом разделе бизнес-плана отражают все организационные связи с партнерами, учредителями и обосновывают организацию производственной деятельности. В нём должны быть отражены:

- организационно-правовая форма собственности фирмы;
- организационная структура фирмы;
- распределение обязанностей;
- сведения о партнерах;

- описание внешней среды бизнеса;
- трудовые ресурсы фирмы;
- сведения о членах руководящего состава.

10. Финансовый план. Этот раздел бизнес-плана должен обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Задача финансового плана - доказать эффективность проекта на всем периоде реализации. При его составлении следует давать прогноз с разбивкой не по годам, а помесечно. Если же окупаемость проекта планируется на несколько лет, то первый год следует показать с помесечной разбивкой, а последующие – поквартально.

При этом необходимо четко отметить точку «возврата» - начало отдачи вложенных средств и планируемый срок полного возврата инвестиций. Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат;
- сводный баланс активов и пассивов фирмы;
- график достижения безубыточности;
- стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование);
- оценка риска и страхование.

#### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.



8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

***Кибук Татьяна Николаевна,***  
К.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
***Мусаева Айджан,***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Разработка и реализация бизнес-стратегии**

Актуальность разработки бизнес-стратегии предприятия определяется рядом условий. Важнейшим из таких условий является интенсивность изменений факторов внешней финансовой среды. Важным условием успешности хозяйственной деятельности является ее реализация в соответствии с разработанным финансовым планом. Он позволяет прогнозировать ситуацию и беспрепятственно ориентироваться в осуществлении предпринимательской стратегии, и при необходимости, ее корректировать. Элементы бизнес-стратегии развития организации целесообразно внедрять как на предприятиях, которые являются благополучными и функционируют успешно с целью профилактики и недопущения кризиса, так и на тех предприятиях, которые оказались в кризисе с целью их оздоровления.

***Tatiana N. Kibuk,***  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
***Aijan Musayeva,***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Development and implementation of a business strategy**

The relevance of developing a business strategy of an enterprise is determined by a number of conditions. The most important of these conditions is the intensity of changes in the factors of the external financial environment. An important condition for the success of economic activity is its implementation in accordance with the developed financial plan. It allows you to predict the situation and navigate seamlessly in the implementation of an entrepreneurial strategy, and, if necessary, adjust it. Elements of the business strategy of the organization's development should be implemented both at enterprises that are prosperous and operate successfully in order to prevent and prevent a crisis, and at those enterprises that are in crisis in order to improve their health.

Процедура разработки и реализации бизнес-стратегии осуществляется поэтапно. Она включает в себя пять стадий:

- оценка финансовой ситуации;
- построение основных прогнозов;
- создание текущих финансовых планов и формулирование общей бизнес-стратегии;

- выполнение оперативного финансового планирования;
- контроль за выполнением разработанных финансовых планов.

Этапы разработки и реализации бизнес-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 бизнес-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 бизнес-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 бизнес-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 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 бизнес-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.

В ходе разработки бизнес-стратегии может составляться бюджет - сводный план финансирования на определенный срок. Для того, чтобы выполнить определенный финансовый проект, часто используются бизнес-планы и сметы. Грамотно построенная финансовая стратегия позволяет не только обеспечить предприятие финансовыми ресурсами и оптимизировать риски, но и определить пакет стратегических целей для дальнейшего эффективного развития предприятия.

### 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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.



**Короткова Ольга Анатольевна,**  
начальник отдела кадров ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Зарипова Адэль Диллюсовна,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Методы оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации**

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

**Olga A. Korotkova,**  
Head of Human Resources Department of the Moscow International Academy  
**Adele D. Zaripova,**  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Methods of evaluating the effectiveness of the human resource management system in an organization**

Evaluation of the effectiveness of personnel management is a systematic, clearly formalized process aimed at measuring the costs and benefits associated with HR programs, and to correlate their results with the results of the company's activities in the past, with the results of other enterprises and with the goals of the enterprise.

The effectiveness of personnel management is determined based on the volume, completeness, quality, timeliness of the performance of the functions assigned to it. Appropriate criteria and indicators are needed to determine the degree of effectiveness of personnel management.

Известные теоретики в области персонального менеджмента Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов определяют оценку эффективности управления персоналом как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» .

Каждая организация по-своему организует процесс оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации.

Используются различные системы оценивания и ресурсы компании, разная степень детализации и разные методы оценки. Однако в основном организации придерживаются следующей схемы оценки работы персонала (см. рис. 1).



Рисунок 1 - Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом

Существует множество различных подходов к определению эффективности управления персоналом. Обобщая существующих методов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации, можно сделать вывод, что в отечественной и зарубежной практике существует четыре группы подходов к оценке эффективности управления персоналом, осуществляемые по принципу:

- 1) экспертной оценки,
- 2) бенчмаркинга,
- 3) сопоставления затрат и экономического эффекта,
- 4) анализа социальн-экономических факторов деятельности работников.

Одним из современных методов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации является кадровый аудит.

Кадровый аудит – это анализ и оценка текущих кадровых процессов компании в рамках реализации персонал-ориентированного подхода современного менеджмента. В рамках проведения кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами реализуется:

- аудит обеспечения (документального, информационного, финансового и т.д.) процедуры оценки персонала,
- аудит реализации HR-процессов проведения оценки персонала с помощью узкого диапазона методик.

Особенностью кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами следует считать то, что это комплексная оценка полного спектра системы оценки персоналом в компании.

Аудит HR-процессов оценки персонала, в которых задействован весь персонал компании, включает в себя не только анализ документационного блока и организационной элемент проведения оценки, но и экспертизу результативности (эффективности) используемых методов оценки на предмет соответствия бизнес-целям компании, вовлеченности и уровня компетентности персонала.

На рисунке 2 приставлены основные этапы кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.

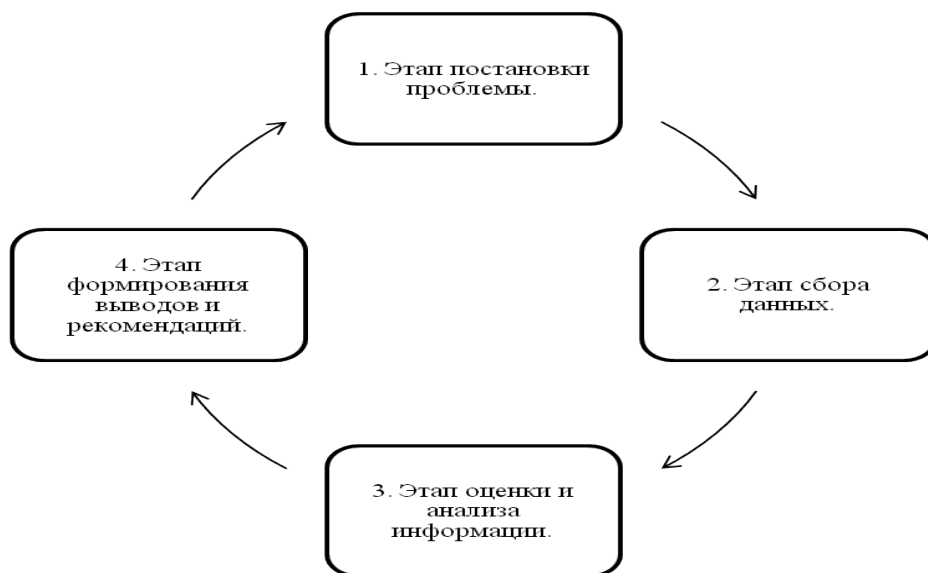


Рисунок 2 – Этапы планирования и реализации кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами [9, с.109]

Основная ценность кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами – комплексная оценка текущего состояния данной системы управления персоналом, уровень ее соответствия целям компании и получение ответа на вопрос: «Есть ли потенциал для сокращения затрат на оценку персонал с повышением эффективности?».

Задачи кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами заключаются в следующем:

1. Выявление резервов и путей для оптимизации HR-процессов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами с возможностью прогнозирования.

2. Выявление зон риска кадровой оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами для компании.

3. Выявления возможностей и потенциала для оптимизации HR-процессов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Данное направление кадрового аудита планирует в следующих случаях:

1. У компании происходит превышение бюджетов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами, появляются незапланированные затраты.

2. В компании высокая доля персонала с непрофильным образованием.

3. Низкий уровень или наоборот 100% уровень прохождения процедур оценки персонала мотивации с «первого раза».

4. Недостаточный уровень компетенций сотрудников.

5. Постоянное сопротивление персонала обучению и изменениям.

6. В компании постоянно присутствуют вакансии, высокая доля активной текучести персонала (постоянный найм и постоянные обучение новых сотрудников).

7. У компании были проверки ГИТ по жалобам сотрудников на решения по результатам проведения HR-процедур оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.

8. У компании низкий рейтинг на рынке труда, есть негативные отзывы работников на сайтах «черных» работодателей.

Система проведения кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами, предназначена для общего и оперативного управления качеством HR-процедур оценки с целью обеспечения эффективности управления персоналом в целом.

Проведение кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами осуществляется циклически и проходит определенные этапы, называемые циклом Деминга или циклом PDCA. Цикл Деминга - это постоянный цикл регулирования совершенствования HR процессов, оптимизации отдельных элементов и процедур.

Цикл Деминга является широко распространённым методом непрерывного улучшения менеджмента, в том числе и проведения кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами, который включает в себя:

- планирование кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами (PLAN);
  - реализация кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами (DO);
  - контроль результатов проведения кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами (CHECK);
  - управление воздействием по результатам проведения кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами (ACTION).
- Последовательность этапов цикла Деминга показана на рис. 3.



Рисунок 3 -Цикл Деминга относительно организации и проведения кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами

Круговой цикл проведения кадрового аудита оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами – это суть реализации общих управленческих функций. Эти функции направлены на обеспечение всех условий для создания результативной системы управления персоналом компании.

### Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) // Собрание законодательства РФ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. ФЗ №197.-Москва: ОТиСС, 2002.-122с
3. Приказ Министерства здравоохранения РФ «О порядках и сроках прохождения медицинскими и фармацевтическими работниками аттестации для получения квалификационной категории» от 23.04.2013г №240н.
4. Приказ Министерства здравоохранения РФ «Об утверждении условий и порядка выдачи сертификата специалиста медицинским и фармацевтическим работникам» от 29.11.2012г.№982н.-8с.
5. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. – СПб.: Троицкий мост – 2019. – 208 с.
6. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Юрайт – 2019. – 492 с.
7. Шаймиева, Э.Ш. Участие и вовлеченность как универсальные методы преодоления сопротивления изменениям: изучение теоретических аспектов / Э.Ш. Шаймиева, О.А. Гусева / Научные исследования: 160 фундаментальные и прикладные аспекты. — Казань : Издательство «Познание», 2020. — С. 46–48.
8. Шеремет Е.И. Особенности управления организацией // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2019. – № S5. – С. 36-50.
9. Щербаков И.Т, Бычков В.П. Управление персоналом / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.
10. Щербаков И.Т, Руденко, А.М. Управление персоналом / А.М. Руденко. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 480 с.

*Лапин Александр Андреевич,*  
к.полит.н. ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Шитиков Олег Вячеславович,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Политическое и экономическое влияние на реализацию бизнес плана**

Бизнес-план развития предприятия является неотъемлемой частью его развития и позволяет освоить новые направления деятельности и создать новые виды бизнеса. Бизнес-план прекрасно справляется с ролью надежного инструмента в соревновании с конкурентами и расширении собственного дела.

В условиях конкуренции бизнес-план дает возможность оценить жизнеспособность функционирующего предприятия и является серьезным аргументом для получения финансовой поддержки от инвесторов. Бизнес-план также может определить первоочередные задачи для организации.

Результат выполнения бизнес-плана организации сильно зависит от многих факторов, включая факторы окружающей среды. В этом контексте особенно важно обратить внимание на политические факторы, которые были детально рассмотрены в данной статье. Политика оказывает значительное воздействие на бизнес как в быстро развивающихся, так и в нестабильных регионах и странах.

*Alexander A. Lapin,*  
Candidate of Political Sciences of the Moscow International Academy  
*Oleg V. Shitikov*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Political and economic impact on the implementation of the business plan**

A business plan for the development of an enterprise is an integral part of its development and allows you to master new areas of activity and create new types of business. The business plan perfectly copes with the role of a reliable tool in competition with competitors and expanding your own business.

In a competitive environment, a business plan makes it possible to assess the viability of a functioning enterprise and is a serious argument for obtaining financial support from investors. The business plan can also define the priorities for the organization.

The outcome of an organization's business plan is highly dependent on many factors, including environmental factors. In this context, it is especially important to pay attention to the political factors that have been discussed in detail in this article. Politics has a significant impact on business in both rapidly developing and unstable regions and countries.

Изучение экономической литературы свидетельствует о том, что в условиях плановой экономики отсутствовала ответственность за результаты планирования.

Резервы ведомств и министерств скрывали неэффективность предприятий, не допуская их банкротства. С развитием современных предприятий появилась полная самостоятельность и ответственность за планирование деятельности. Рынок и конкуренция стали главными факторами, определяющими руководство бизнес-планирования, а не государственные органы. Как правильно запланировать деятельность стала ключевой задачей для конкурентоспособности и выживания предприятия. Анализ состояния дел на момент разработки бизнес-плана и использование конкретных методов и средств для достижения поставленных целей являются важнейшими функциями бизнес-планирования на предприятии. В связи с этим, организации, фирмы и предприниматели всегда должны следовать программе, разработанной заранее на основе бизнес-плана. Важным элементом содержания бизнес-плана является анализ текущего состояния предприятия и использование методов и средств для достижения высоких результатов соответствующих целей.

Отсутствие бизнес-плана у организации не позволяет достичь хороших результатов – это реакция на текущие события, а не осознанное планирование. Планирование же позволяет предвидеть и предотвратить возможные проблемы. Бизнес-план оценивает перспективы не только внутри предприятия, но и за его пределами. Планирование обязательно для руководства, особенно в условиях акционерной собственности и в создании обществ. С помощью бизнес-плана руководство принимает решение, какую часть прибыли следует инвестировать в развитие предприятия, а какую следует распределить среди акционеров. Кроме того, бизнес-план также может быть использован для улучшения организационно-производственной структуры предприятия.

Бизнес-план является новым уровнем хозяйственной деятельности предприятия и мощным инструментом для контроля и управления производством. Хотя ученые определяют бизнес-план по-разному, большинство сходится в одном: это документ, который определяет цели и организацию управления группой производственной деятельности или предлагаемых услуг для достижения этих целей. Бизнес-план результат комплексного исследования всех аспектов производственной и коммерческой деятельности предприятия. Его главная цель – обосновать деятельность предприятия и он не имеет строгой регламентации ни по объему информации, ни по структуре.

Независимо от его направленности, бизнес-план должен содержать основополагающую информацию: определение целевой направленности, описание проекта, описание предприятия, характеристику продукции и услуг, оценку производственных, материальных, финансовых, трудовых и других возможностей предприятия, а также учет внешних факторов, как оценку рынка сбыта и уровня цен. Кроме того, потребуется поддержка извне, как в материально-техническом, так и финансовом плане, и, конечно, система управления производственно-хозяйственной деятельностью и контроля ее функционирования. Существуют различные типы бизнес-планов, которые зависят от определенного круга задач, которые должно выполнять предприятие в современной практике планирования:



1) В производственном бизнес-плане содержится необходимая информация для планирования и прогнозирования деятельности предприятия. В этом типе бизнес-плана каждый аспект детально проработан: финансовое и материальное обеспечение, контекст рынка, трудовые отношения и так далее. В конкурентной экономике успешное соперничество возможно только тогда, когда предприятие, разрабатывая свой производственный бизнес-план, учитывает всю информацию об отрасли, конкуренции и тщательно ее анализирует. 2) Один из необходимых инструментов, которые помогают привлекать потенциальных инвесторов, это инвестиционный бизнес-план. Без него невозможно успешно продвигать свой проект и убеждать заинтересованных лиц вложить деньги в него. Кроме того, в инвестиционном плане учитываются основные интересы кредиторов - обеспечение возвратности кредита и своевременная выплата процентов за его использование. Это позволяет защитить интересы инвесторов, убедить их в целесообразности инвестирования в ваш проект и обеспечить успешное развитие бизнеса; 3) В ситуациях, когда предприятие оказывается в состоянии финансовой неплатежеспособности, целесообразно разработать финансовый бизнес-план. Такой план не только направлен на оздоровление финансового состояния компании, но и закладывает порядок взаимодействия с кредиторами и собственниками, чтобы решить проблемы, связанные с задолженностями и погашением долгов. Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий разработана методика составления бизнес-плана и его структура, которые помогают компетентно выстроить финансовую стратегию для выхода из неплатежеспособности. Разработка такого плана помогает урегулировать финансовые проблемы и возможными санкциями, а также обеспечить управляемость бизнесом в будущем. 4) Для пополнения оборотных средств или для реализации проектов развития реально действующего производства, предприятие может сформировать бизнес-план для получения кредитов. Главная цель и особенности плана могут различаться в зависимости от внутренних и внешних условий, которые влияют на нормальное функционирование компании, а также на условия рынка, на котором действует организация. Несомненно, организация может изменить силу влияния своих внутренних факторов, но она не в состоянии изменить судьбу событий, которые происходят в ее окружении в результате воздействия внешних факторов. Таким образом, факторы, влияющие на судьбу организации, играют важную роль в ее успехе. Ниже перечислены некоторые из них:

1. Политика государства, как экономический фактор, оказывает влияние на бизнес. В странах с минимальным вмешательством государства в частный бизнес коммерческие организации процветают.

2. Оценка изменения вкусов и предпочтений потребителей крайне важна для успеха бизнеса. Организации теряют в прибыли, если покупательная способность потребителей снижается или они неудовлетворены предлагаемым товаром или услугами.

3. Поставщики также оказывают влияние на бизнес. Монопольные поставщики могут увеличить цену на свои товары или не выполнить обязательства, что может привести к серьезным убыткам для организации.

4. Конкуренция между организациями означает, что инновационные продукты или услуги одной компании могут повлиять на активность другой организации, что является значимым фактором в бизнесе.

5. Квалифицированная и мотивированная сила труда является важным ресурсом для процветания организации.

6. Географическое расположение и доступность современных технологий также могут оказывать влияние на рост бизнеса. Организация должна быть доступна клиентам, капиталу, поставщикам и технологиям, чтобы быть конкурентоспособной. Недоступность технологий может препятствовать производительности и повышению качества товаров и продукции.

Все вышеперечисленные факторы могут оказывать значительное влияние на организацию. В связи с этим, при планировании бизнес-стратегии необходимо учитывать их все. Бизнес-план включает в себя различные аспекты деятельности организации, включая экономические, социальные, организационные и другие. Каждый аспект организации имеет свои особенности, которые определяются конкретными задачами деятельности всей организации или ее подразделений. Исследователи утверждают, что без учета всех этих аспектов невозможно говорить о полноценном функционировании организации.

Кроме того, следует учитывать, что в разные периоды времени различные стороны деятельности могут становиться на передний план. Например, в период экономической и финансовой стабильности наиболее важными могут стать социальные и организационные аспекты деятельности фирмы, тогда как в период изменений - главными вопросами могут стать вопросы построения новой организационной структуры и изменения управленческих критериев.

В период экономической и особенно финансовой нестабильности основными вопросами становятся вопросы планирования деятельности организации в условиях неопределенности развития экономики страны. В таких условиях необходимо особое внимание уделить принятию управленческих решений и выбору инструментов для их реализации. Финансовую нестабильность характеризуют низкая рентабельность, неплатежи, отсутствие соответствующей законодательной базы, неэффективное функционирование банковской и налоговой системы и др.

!Необходимость создания структуры управления, которая была бы способна выполнять свои функции даже в условиях нестабильности, очевидна. Описанные выше влияющие факторы следует учитывать при составлении бизнес-плана. Понимание значения разработки и осуществления бизнес-плана возникает из множества целей и причин, которые компании преследуют в своей желании достичь определенных результатов. Ключевые аспекты при составлении бизнес-плана следующие: разделение обязанностей и определение основной цели организации, установление одинакового стандарта для оценки работы каждого отдела, определение уровня приверженности и способности отделов реализовать планы и выявление отклонений и их оценка.

Однако, в процессе реализации бизнес-плана возникают трудности. Основные трудности включают управление персоналом и их способность выполнить работу

в срок, а также социальные обычаи и традиции, которые могут существенно повлиять на бизнес компании. Важным фактором, оказывающим влияние на планирование бизнес-плана и результативность деятельности компании, является стабильность политической власти. Помимо этих трудностей, существует множество других, но политические аспекты будут являться ключевыми.

Политическое положение в значительной степени влияет на возможность выполнения бизнес-плана. Оно также оказывает влияние на формирование рынка, а также на спрос и предложение. В особенности на малых рынках, где экономика тесно связана с политикой, политические условия играют важную роль на целевом рынке. К таким условиям относятся социальные потрясения, последствия войны, федеральные планы профсоюзов и забастовки, а также налоговая и бюджетная политика правительства. Нами будут рассмотрены различные аспекты политического положения страны, такие как расположение политических сил, ситуация в регионах, отношения между различными странами в условиях нового мирового порядка. В условиях реформирования важна роль стабильности политического положения страны для целевого рынка. Если эта стабильность сохраняется, общая реализация планов значительно облегчается, так как условия, на основе которых был разработан бизнес-план, остаются неизменными. Положительный пример такой стабильности можно привести на примере российского и французского рынков, которые благоприятно выделяются среди менее стабильных стран по выполнению бизнес-планов. Когда целевой рынок сталкивается с политическими проблемами, мы наблюдаем падение спроса из-за нестабильных и высоких цен. Например, Ливан, Египет и иногда даже США испытывают внутренние политические проблемы, которые могут привести к экономическому кризису. Если страна оказывается под влиянием внешней политики, особенно до уровня военной угрозы, это может привести к неожиданным изменениям в покупательском поведении потребителей и сбое в планах компаний. В таких странах снижается спрос на товары роскоши, а на продукты питания наоборот – возрастает, так как потребители стремятся сохранять наличные деньги, когда возникают непредвиденные обстоятельства. Это заставляет многие компании отказываться от первоначальных планов и пересматривать свою работу. В качестве примера можно привести рынок Сирии в период угрозы военного удара США, а также Израильский рынок в период войны с Ливаном. Оба рынка, специализирующиеся на хранении продовольственных товаров, столкнулись с проблемами продаж товаров класса люкс, таких как дорогие автомобили, из-за бездействия и неопределенности. Если компания работает на устойчивом и сбалансированном рынке и производит товары или услуги, она разрабатывает бизнес-план для повышения эффективности производства и снижения издержек. Однако, для компаний, работающих в условиях постоянного риска, необходимо постоянно работать над развитием новых продуктов и плавно переходить на новые поколения изделий. Если компания не может значительно увеличить производство новых или традиционных продуктов и не имеет своих собственных производственных мощностей, ей придется искать пути либо привлечения капитальных вложений для создания новых мощностей производства, либо

поиска надежных партнеров для изготовления определенных узлов и деталей или выполнения технологических процессов.

Второй подход заключается в достижении быстрого решения задач, что обходится дешевле. На этапе разработки бизнес-плана определяются требования к будущей производственной деятельности. Из всего вышесказанного следует, что сильные политические факторы оказывают явное влияние на способность следовать плану действий, и это влияние связано с глубокой связью между политикой и экономикой во многих секторах экономической деятельности. Кроме того, политические аспекты оказывают влияние на психологию покупателя и его желание совершать покупки.

### **Список использованных источников**

1. Лукашевич В.С., Вихаревой М.А. Управление финансами предприятия: учебное пособие. 2004. – 117 с.
2. Р.В. Карамушина. Финансовый менеджмент и финансовый анализ. 2022. – 82 с.
3. Зиновьева В.Ф. Финансовый менеджмент. Организации, проекты, стратегии. 1995. – 232 с.
4. Морозова А.В., Новожиловой Н.П. Финансовое планирование и бюджетирование: учебник для вузов. 2019. –144 с.
5. Кильдябековой О.Н., Дорошенко Е.Ю. Финансовая стратегия: учебное пособие. 2004. – 206 с.
6. Седых Р.В. Управление финансовой устойчивостью организации: учебное пособие. 2002. – 149 с

*Мезенин Василий Георгиевич,*  
К.в.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Пивнева Ирина Анатольевна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Основные направления оказания социальной помощи населения**

Государственная социальная помощь оказывается на федеральном уровне, на региональном уровне, а также на муниципальном, то есть местном уровне. В настоящее время полномочия по оказанию социальной помощи все больше переходят на региональный уровень, и финансирование производится из региональных бюджетов. Размер же социальной помощи устанавливается в данном случае в зависимости от состояния бюджета субъекта РФ. Однако отдельные виды социальной помощи остаются в ведении РФ и финансируются из федерального бюджета. В перспективе развития социальной помощи предполагается привлекать к сотрудничеству в этой сфере общественные организации и объединения, естественно, при ведущей и ключевой роли государства.

*Vasily G. Mezenin,*  
Candidate of Military Sciences, associate Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy  
*Irina A. Pivneva,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The main directions of providing social assistance to the population**

State social assistance is provided at the federal level, at the regional level, as well as at the municipal, that is, local level. Currently, the powers to provide social assistance are increasingly being transferred to the regional level, and funding is being provided from regional budgets. The amount of social assistance is set in this case, depending on the state of the budget of the subject of the Russian Federation. However, certain types of social assistance remain under the jurisdiction of the Russian Federation and are funded from the federal budget. In the long-term development of social assistance, it is planned to involve public organizations and associations in cooperation in this area, naturally, with the leading and key role of the state.

Рассмотрим следующие основные направления социальной защиты населения.  
I. Пособия по инвалидности взрослым и детям.

Согласно данным статистических исследований, более 10% российских граждан – лица с ограниченными физическими возможностями, которым присвоен статус «инвалида». В связи с отсутствием возможности полноценно трудиться и обеспечивать себя всеми необходимыми средствами для существования законодательством РФ предусмотрена для таких взрослых и детей дополнительная

помощь – пособия по инвалидности.

Выплата пособий по инвалидности направлена на компенсацию отдельным гражданам РФ утраченной возможности самостоятельно себя обслуживать и содержать. Степень инвалидности и признание конкретной группы осуществляется федеральными медицинскими учреждениями.

Страховое и социальное пособие по инвалидности для 1, 2 и 3 групп.

Одним из гарантированных разновидностей государственной компенсации для инвалидов в РФ является страховая пенсия. Она назначается только при наличии двух условий: установлен экспертизой факт инвалидности, независимо от ее причин, и страховой стаж составляет более одного года.

Последовательность назначения пособия по инвалидности 1 группы и всех последующих степеней инвалидности включает следующие действия:

1. Проведение в специализированном медицинском учреждении экспертизы для подтверждения факта утраты трудоспособности.
2. Получение справки, которая освидетельствует группу нетрудоспособности лица-заявителя.
3. Сбор перечня документов, которые, согласно с законодательством, необходимо подать для назначения страховой пенсии.
4. Обращение в региональные органы ПФ РФ для присвоения и расчета размера пособия по инвалидности.

Для многих нетрудоспособных граждан получение страховой пенсии невозможно из-за полного отсутствия трудового стажа. Именно в таких случаях Правительством РФ предусмотрена социальная выплата. Ее назначение требует только нескольких условий:

- российская прописка и гражданство;
- подтвержденная официальными медицинскими документами группа нетрудоспособности;
- продолжительность трудового стажа либо менее 12 месяцев, либо равна нулю.

В состав социального пакета для граждан, не способных себя обслуживать и содержать, Правительством включены ежемесячные денежные выплаты (ЕДВ). Они осуществляются одновременно с рассчитанной величиной социальных дотаций. Величина ЕДВ подлежит регламентированной законодательством градации в зависимости от группы нетрудоспособности.

Наряду со страховыми (трудовыми) и социальными пенсиями, отдельным категориям нетрудоспособного населения гарантировано предоставление государственных дотаций. Как правило, такие выплаты осуществляется за особые достижения перед отечественной армией, летчикам, космонавтам, которые по своему состоянию здоровья признаны инвалидами.

Пособие по детской инвалидности родителям ребенка.

Самой уязвимой категорией среди нетрудоспособного населения являются дети-инвалиды. Помимо материальной поддержки, им нужна особая забота и способы адаптации в обществе. Правительством РФ уделяется значительное внимание детям с ограниченными физическими способностями, включая:

- пособие по детской инвалидности;
- сумму доплаты в виде ежемесячной денежной выплаты;
- набор услуг социального характера, который включает в себя обеспечение медикаментами и препаратами, путевки в санатории, проезд в транспорте.

Согласно российскому законодательству, детей-инвалидов обеспечивают социальной пенсией до того момента, пока они не станут совершеннолетними. Помимо этого, государственную денежную компенсацию могут получить лица, которые признаны трудоспособными, но осуществляют постоянный уход за одним или несколькими детьми с ОВЗ. Перечисление данных выплат регулируется правовыми актами Российской Федерации. Компенсацию для взрослых не изменяли на протяжении последних семи лет, а по пенсиям для детей-инвалидов ежегодно проводят индексацию. Родитель, который осуществляет уход за ребенком, имеющим инвалидность, может получить ежемесячно денежные выплаты на сумму десять тысяч в национальной валюте. На момент, когда данный указ издавали, и до первого июля прошлого года данная выплата составляла пять с половиной тысяч.

Данную выплату, кроме родителей, могут получать также попечители, усыновители и опекуны, которые осуществляют уход за такими детьми. При этом существует ограничение, по которым некоторым родителям невозможно оформлять данное пособие. Действительно, для выплаты необходимо, чтобы соблюдались нижеуказанные условия:

- родитель, осуществляющий уход, или иное лицо, должны быть трудоспособными;
- у получателя денежных выплат не должно быть официального трудоустройства;
- он не должен получать пособия по безработице, и это должно быть подтверждено официальной справкой из соответствующего учреждения.

Статус «ребёнок-инвалид» даёт его обладателю право получать пенсию с момента, когда состоялось причисление к данной категории. Статут подразумевает, что несовершеннолетний гражданин:

- имеет заболевание, которое отразилось на важных функциях в организме, и полноценная жизнь теперь невозможна ввиду различного формата ограничений;
- не способен обслуживать себя без частичной или полной помощи иных лиц;
- должен регулярно наблюдаться и проходить процедуры реабилитации при контроле специалистов.

Получение данного статуса происходит при прохождении специальной медицинской комиссии, где врачи, основываясь на данных обследованиях и важных сведениях, определяют необходимость предоставления статуса человеку.

Для получения господомощи ребенок должен попадать под следующие параметры:

1. Невозможность ведения самостоятельной жизни. Под данным понятием подразумеваются нарушение движений, сложности в воспроизведении речи, не обучаемость.

2. Нарушение работоспособности внутренних органов в результате перенесенных заболеваний или вследствие полученных физических травм.

3. Необходимость получения социальной защиты от государства.

Если родители работают, они имеют право на:

- 4 дополнительных выходных дня в месяц, которые оплачиваются;
- дополнительный отпуск (14 дней в году) без сохранения заработной платы;
- выбор удобного времени основного отпуска (для 1 из родителей);
- неполный рабочий день;
- выход на пенсию раньше установленного срока.

Социальная пенсия матери ребенка-инвалида или его отцу, осуществляющему уход, до указанного возраста не предусмотрена. Воспользоваться правом досрочного выхода на пенсию может только 1 родитель при соблюдении 2 условий:

- если он осуществлял уход за ребенком с тяжелой инвалидностью до достижения последним 8-летнего возраста;
- наличие общего трудового стажа 15 (женщины) и 20 (мужчины) лет.

Размер досрочной пенсии родителям детей-инвалидов в 2020 г. зависит от нескольких факторов, поэтому точную цифру назвать невозможно. При этом они получают право на ряд льгот и дополнительную финансовую поддержку.

Пенсионная и социальная поддержка инвалидов.

Лицо, признанное инвалидом, имеет право на получение трудовой пенсии по инвалидности, государственной пенсии по инвалидности и социальной пенсии по инвалидности. Кроме этого инвалиду полагаются социальные выплаты, и некоторые из них выплачиваются Пенсионным фондом РФ (ПФР), а некоторые из регионального бюджета. Трудовая пенсия по инвалидности может быть установлена сроком до наступления возраста, когда приходит время назначения трудовой пенсии по старости или при достижении общеустановленного пенсионного возраста.

Кроме того, размер страховой части трудовой пенсии по старости не может быть меньше размера трудовой пенсии по инвалидности, если:

- гражданин до этого получал трудовую пенсию по инвалидности, достиг общеустановленного пенсионного возраста и имеет страховой стаж не менее 5 лет;
- гражданин до этого получал трудовую пенсию по инвалидности сроком не менее 10 лет.

При отсутствии прав лица на получение трудовой пенсии по старости ему продолжает выплачиваться трудовая пенсия по инвалидности.

Льготы и пособия по потере кормильца.

Физические лица, утратившие того, за чей счет они существовали, будут получать материальную поддержку со стороны государства. Подобные выплаты должны частично компенсировать доходы умершего. Льготы по потере кормильца гарантируют несовершеннолетним особам необходимую социальную защиту: не только ежемесячные выплаты, но и соответствующее отношение (в учебных заведениях, в общественном транспорте, при получении медицинской помощи).



Право на подобную государственную поддержку имеют и другие физические лица:

- родственники умершего лица, которые жили за счет его доходов;
- усыновленные дети. А если же кормильцем был именно усыновленный ребенок, приемные родители обязаны представить официальный документ, который бы подтвердил, что они опекали умершего в течение последних 5 лет;
- близкие родственники пенсионного возраста: мужчины старше 65 лет, а женщины – 60 лет, то есть родители и супруги;
- родные умершего, которым был официально присвоен статус инвалидов. Но только в том случае, если им больше некому помогать;
- физические лица до 23 лет, находящиеся на очной форме обучения в государственных ВУЗах или же на учебе за пределами страны.

Программа молодая семья.

Обеспечение молодых семей доступным жильем является приоритетным делом для государства, т.к. развитие страны в большинстве своем зависит от ее демографического роста. В связи с этим и была разработана программа «Молодая семья», дающая семьям большую уверенность в завтрашнем дне. Те семьи, которые становятся участниками данной программы, получают от государства субсидию на покупку жилья в размере 35-40% от его стоимости. Кроме этого, в зависимости от региона страны, некоторым семьям положена дополнительная субсидия в размере 5%.

Помощь молодая семья может ожидать очень долго. Как правило, средний возраст участия в программе составляет 30-32 года, но согласно судебной практике и 35-летний возраст не является пределом. Естественно очередь большая и то, как ближе вы будете находиться к ее началу зависит от количества детей в семье. Кроме этого, такие факторы как проживание в плохих условиях или наличие в семье инвалидов также может способствовать к наиболее быстрому получению субсидии. Еще один фактор невозможности принятия участия в программе «Молодая семья», это средний, а главное стабильный заработок.

Больше всего данная проблема задевает субъекты РФ. В этом случае молодым региональным семьям дают возможность приобретения жилья в жилищном фонде по ценам, ниже рыночных. Но и здесь не обошлось без подводных камней. Те семьи, которые ожидают своей очереди меньше других, должны выплачивать повышенный коэффициент, т.е. размер одного кв. м. выходит им в 2 раза дороже. Да и размер ежемесячной оплаты за кредит равен зарплате, указанной категории населения.

Льготы ветеранам труда на оплату ЖКХ.

Категория граждан, которая относится к ветеранам труда:

- лица, имеющие удостоверение «Ветеран труда»;
- лица, имеющие ордена и медали, либо почетное звание СССР или РФ, либо имеющие награды ведомственных знаков отличия в труде и имеющие трудовой стаж, необходимый для назначения пенсии по старости или за выслугу лет. Также лица, которые вышли на работу, не имея совершеннолетнего возраста в период ВОВ, общий стаж которых составляет не менее 40 лет для мужчин и 35

лет для женщин.

Ветераны труда имеют следующие льготы на оплату ЖКХ:

– льгота 50-типроцентной скидки на оплату коммунальных услуг. К ним относятся: водоотведение, водоснабжение, вывоз отходов (бытовых и прочих), электро- и тепло энергия, газ. Данная льгота может быть предоставлена согласно пределам, установленным органами местного самоуправления. Кроме это вне зависимости от типа жилищного фонда ветеран труда имеет льготы по абонентской плате, на пользование коллективной телевизионной антенной, радио;

– льгота на оплату занимаемой жилплощади в пределах социальной нормы. Данная льгота предоставляется независимо от вида жилищного фонда и также распространяется на всех членов семьи ветерана труда, проживающих с ним на одной жилплощади.

В России в 2023 году проиндексирован ряд социальных выплат, которые касаются достаточно широкого круга граждан страны.

С 1 февраля 2023 года материнский капитал, который является мерой господдержки семей в рамках национального проекта «Демография», проиндексирован на 12,4%. Таким образом, размер маткапитала на первого ребенка вырастет до 589 569 рублей, а на второго ребенка в случае, если ранее выплата не была получена, до 779 094 рублей.

Потратить средства маткапитала родители могут на улучшение жилищных условий, образование ребенка, оплату соцреабилитации для детей с ограниченными возможностями здоровья, на накопительную часть пенсии матери или на ежемесячные выплаты на второго ребенка до трех лет. За 15 лет действия этой программы размер выплаты вырос на 339 569 руб. и 529 094 руб. соответственно. В 2007 году маткапитал составлял 250 тысяч рублей.

Пенсии

Пенсии по старости для неработающих россиян с 1 января выросли на 4,8%. Их средний размер по России составит 21 864 руб.

Также с 1 января 2023 года вступил в силу Закон о создании единого Фонда пенсионного и социального страхования. Фонд будет создан путем объединения Фонда социального страхования России (ФСС) и Пенсионного фонда РФ (ПФР). Предполагается, что создание единого фонда упростит получение гражданами социальных выплат.

Пособие беременным при низком доходе

Выросли и пособия беременным, вставшим на учет на ранних сроках. При низком доходе будет выплачиваться до 100% прожиточного минимума трудоспособного населения в регионе.

Максимальные декретные выплаты

В 2023 году увеличился и максимальный размер пособия по беременности и родам, так называемые декретные. Так, сумма, которая выплачивается работающим женщинам за 140 дней при условии, если роды протекали без осложнений, составит 383 178,60 руб. (в 2022 году ее размер составлял 360 164 рубля).

При осложненных родах размер пособия рассчитывается за 156 дней и составит

426 970,44 рублей. А при многоплодной беременности в 2023 году можно будет получить 530 976,06 руб.

Для расчета пособия учитывается заработок за два календарных года, предшествующих году наступления отпуска по беременности и родам.

Пособие по уходу за детьми до 1,5 лет

Минимальный размер пособия по уходу за первым, вторым и последующими детьми с 1 февраля 2023 года составил 8 630 руб. Максимальный размер пособия, если декретный отпуск начался с 1 февраля 2023 года, поднимется до 33 282 руб. Максимальный размер пособия по уходу за ребенком до 1,5 лет зависит от предельных величин базы для начисления страховых взносов за два года, предшествующих году начала отпуска по уходу за ребенком.

Выплаты на детей

Выплаты на детей до 3 лет, от 3 до 7, от 8 до 17 - вырастут с учетом повышения регионального прожиточного минимума.

Единовременное пособие при рождении ребенка

В 2023 году выросло и единовременное пособие при рождении ребенка - разовая выплата, предоставляемая одному из родителей. При рождении двух и более детей данное пособие выплачивается на каждого ребенка.

Размер пособия с 1 февраля 2023 года составил 23 011 рублей. Единовременное пособие при рождении ребенка выплачивается напрямую органами социального фонда. Если один из супругов работает, а второй нет, пособие выплатят тому, кто работает.

### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

*Анисимов В.В.,*  
Д.т.н., проф. Рязанский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Московский  
политехнический университет»,  
*Плаксунова Юлия Сергеевна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Система организации и полномочия органов местного самоуправления**

Местное самоуправление – важнейший элемент организации публичной власти. Его специфика, как отмечается в научной литературе, заключается в двойственной природе: политической и общественной. С одной стороны, органы самоуправления интегрированы в единую систему управления страной. Местное самоуправление имеет действующий на основе законов и иных нормативных актов аппарат, оно может самостоятельно формировать бюджет, устанавливать и собирать налоги. С другой стороны, местное самоуправление является важным элементом гражданского общества, формой политической самоорганизации локальных сообществ.

*Anisimov V.V.,*  
Doctor of Technical Sciences, prof. Ryazan Institute (branch) of the Moscow  
Polytechnic University,  
*Yulia S. Plaksunova,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The system of organization and powers of local self-government bodies**

Local self-government is the most important element of the organization of public power. Its specificity, as noted in the scientific literature, lies in its dual nature: political and social. On the one hand, self-government bodies are integrated into a single system of governance of the country. Local self-government has an apparatus operating on the basis of laws and other regulations, it can independently form a budget, set and collect taxes. On the other hand, local self-government is an important element of civil society, a form of political self-organization of local communities.

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 полномочия) 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 (субделегирующие);
- 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 (субделегирующие). 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. 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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>

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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. - 307 с.

**Нацубидзе Александр Сергеевич,**  
К.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО  
«Московская международная академия»  
**Волков Владимир Игоревич,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Понятие и разновидности адаптации сотрудников**

Адаптация считается одним из важных направлений практики управления персоналом в современной организации. Адаптация является, с одной стороны, механизм взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой – одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. Но при этом следует учитывать, что и личностные потребности молодых специалистов в профессиональной сфере, и требования современных организаций к новым работникам, имеющим профессиональное образование, постоянно изменяются. Это требует, в свою очередь, развития средств, методов и технологий адаптации как организационного процесса в целом.

**Alexander S. Natsubidze,**  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
**Vladimir I. Volkov**  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The concept and types of employee adaptation**

Adaptation is considered one of the important areas of personnel management practice in a modern organization. Adaptation is, on the one hand, a mechanism for employee interaction with the organizational environment, and on the other - one of the methods of developing the potential of the organization's human resources. But at the same time, it should be borne in mind that both the personal needs of young professionals in the professional field and the requirements of modern organizations for new employees with professional education are constantly changing. This requires, in turn, the development of means, methods and technologies of adaptation as an organizational process as a whole.

Адаптация нового сотрудника в организации – приспособление к среде, в данном случае к новой работе и новой организации.

Часто под адаптацией подразумевают процесс обучения нового работника с помощью наставника. На самом деле привыкание включает в себя и другие, не

менее важные моменты. Поэтому адаптацию можно условно разделить на виды или этапы, успешное прохождение которых поможет сотруднику освоиться в новой для него работе.

Привыкание к занимаемой должности невозможно без понимания сотрудником формальной стороны общения, принятой на конкретном предприятии или в организации.

Сотрудник должен:

1. Понять систему иерархии и выяснить, кому непосредственно он подчиняется. Причём банальное разъяснение организационной структуры не всегда помогает решить проблему. В любом коллективе присутствуют люди, оказывающие значительное влияние на руководство, но при этом не занимающие высоких должностей. К их мнению новичку имеет смысл прислушиваться.

2. Определиться с полномочиями (не все из них прописаны в инструкциях и договоре).

3. Выявить и усвоить нормы поведения и общения, сложившиеся в коллективе. И это не только вертикальные связи с руководством, но и горизонтальные с рядовыми членами коллектива.

4. Научиться работать с доверенными документами и точно знать об их местонахождении или доступности для работы.

5. Получить полную информацию о своей трудовой деятельности и её целях. Важны сведения о предприятии или организации, о системе оплаты труда и начислении поощрений, о предоставлении отпускных периодов, о возможностях профессионального развития и так далее.

Профессиональная адаптация также включает в себя множество факторов.

Сотрудник выясняет:

1. Какова цель его деятельности, и какой именно от него результат требует руководство.

2. Как функционирует доверенная техника (если работа новичка связана с этой техникой).

3. Как организовано личное пространство (какие вещи доверены, есть ли удобно обустроенное место для работы).

4. Какие требования выдвигаются к оформлению документов (если деятельность работника напрямую связано с их ведением).

Социальная и психологическая адаптация - ещё один важный этап привыкания к новому коллективу.

Новичок оценивает:

1. Руководителя, его личные качества, доступность для персонала и умение общаться.

2. Коллектив, его сплочённость и доброжелательность.

3. Предприятие или организацию в целом, общепринятые нормы поведения, сложившиеся здесь традиции, экономическую или иную ценность этого юридического лица для общества. Новичку важно чувствовать причастность к чему-то общему и крайне важному для всего коллектива. Если в организации или на предприятии сложилась система наставничества, к новичку прикрепляют

наставника - более опытного коллегу, материально заинтересованного в карьерном и профессиональном росте нового работника. обучение сотрудника.

Также в адаптации принимают участие менеджеры, которые заинтересованы в сохранении рабочих кадров в штате организации или организации. Значительное влияние на новичка оказывает коллектив и руководитель. От коллег требуется живое участие и поддержка. А хороший руководитель должен быть открыт для общения. В редких случаях для адаптации приглашают внешних специалистов, которые за вознаграждение помогают качественно и быстро ввести нового специалиста в должность.

Чтобы обеспечить успешное привыкание работника к новому месту, необходимо использовать специальные программы. Обычно такая программа включает в себя следующие этапы (порядок действий):

1. Наставник или менеджер по персоналу (как вариант, приглашённый специалист) общается с новичком, выявляет его личностные и деловые качества (опыт, навыки и умения).

2. Разрабатывается индивидуальная программа, призванная облегчить процесс привыкания. Её содержание согласовывается с начальником структурного подразделения, в которое принят работник. Обычно такая программа состоит из двух направлений: общего, направленного на ознакомление с имиджем организации, и специального, предназначенного для адаптации к должностным функциям.

3. Затем новичок знакомится с подготовленной для него программой. На этом этапе можно проводить частичную корректировку плана действий.

4. После чего программа внедряется в жизнь под неусыпным контролем наставника или менеджера. Сроки привыкания (адаптации) зависят от личностных качеств сотрудника.

5. Чтобы оценить степень его адаптации наставник проводит промежуточную аттестацию по каждой усвоенной теме. Процесс обучения также завершается итоговым тестированием.

Процесс адаптации начинается с оценки работника, точнее, степени его подготовленности. В зависимости от результата определяется содержание тренинга и самой программы адаптации. К тому моменту, когда сотрудник приступает к работе, на него затрачено достаточно много средств, времени и сил. Предполагается, что затраты на адаптацию должны быть существенно меньше, чем на поиск нового работника.

Первый рабочий день - важный рубеж. Теперь экзамен сдается самостоятельно, общий трудовой стаж именно от сотрудника ожидается инициатива, творческий подход, напряжение всех сил. Американские психологи считают перемену работы третьим по силе стрессовым фактором, расположенным в списке сразу же после смерти близкого человека и развода с супругом.

Поведение руководителя организации, непосредственного руководителя, коллег по подразделению и работников, связанных с новичком в процессе производственной деятельности, менее регламентировано. Между тем, успешное вхождение в новую среду возможно только в том случае, если их действия

представляют собой продуманную и работающую систему.

В процессе тренинга новичок получает нужные сведения о организации, её миссии, ценностях, культуре, структуре, продуктах, политике, целях, приоритетах и проблемах. Содержание тренинга должно быть продумано и достаточно объемно. Такая беседа не только мотивирует сотрудника, но и избавляет его от необходимости добывать недостающую информацию по крупицам, отвлекаясь и отвлекая коллег в процессе работы. Вторая часть - знакомство с обязанностями, требованиями, ответственностью, а также системой оплаты труда, социальными гарантиями и льготами.

Программа адаптации определяет срок, который отводится на адаптацию, все мероприятия, которые будут необходимы, список навыков, которые работник должен получить, кандидатуру сотрудника, который отвечает за подготовку (наставника, которого необходимо четко мотивировать). В программе должны быть четко определены сроки и форма аттестации, порядок, согласно которому будут оцениваться результаты адаптации. Этот порядок должен быть заранее понятен и приниматься как руководством, так и самим работником. Виды адаптации виды трудовых договоров.

Результаты работы по адаптации сотрудника можно проверить по следующим критериям: организационная адаптация, социально-психологическая, профессиональная, психофизиологическая.

Организационная адаптация включает знакомство с организацией и должностной инструкцией, она основана на понимании своего статуса, структуры организации и действующих механизмов управления, включает непосредственное знакомство с руководителем и процедурой решения проблем. Она подтверждает целесообразность приема сотрудника на работу и зачисления его в штат, определяет его профессиональную категорию и направление развития. Считается успешной в том случае, если сотрудник хорошо представляет себе механизм управления организацией, свое место и место структуры в общей системе, свою роль в производственном процессе.

Социально-психологическая адаптация означает следующее: новичок стал частью не только новой производственной сферы, но и нового коллектива, освоил нормы трудовой деятельности и отношений, понял принципы взаимосвязи между работниками, эффективно взаимодействует с коллегами по подразделению и с теми работниками из других подразделений, с которыми связывает его технологический процесс. Для полноценной социально-психологической адаптации проводятся тренинги, направленные на освоение норм и стиля взаимоотношений, принятых в организации.

Профессиональная адаптация завершается в тот момент, когда сотрудник переходит в режим активного выполнения функциональных обязанностей, определенных его должностной инструкцией, когда им освоены необходимые навыки и знания, потенциальные возможности, которые дает работа на новом месте, когда у него сложились нужные для работы профессиональные качества личности. Работа приносит удовлетворение, отношение к ней положительное, уровень заработной платы работника устраивает.

Психофизиологическая адаптация означает, что сотрудник хорошо приспособлен к физиологическим условиям, в которых осуществляется его производственная деятельность, физические и психические нагрузки воспринимаются организмом адекватно, не представляют опасности для здоровья. Эти показатели должны быть оценены как при первичной (после учебного заведения или просто в начале трудовой деятельности) адаптации, так и при вторичной (при перемещении из отдела в отдел или при переходе в ранг руководителя).

Длительность периода адаптации. Она может составлять от месяца до одного года (для топ-менеджеров). Продолжительность зависит от усилий непосредственного руководителя, службы персонала, коллег и подчиненных. После адаптации (приспособления) должна наступать стадия полной ассимиляции, когда обязанности выполняются полностью, целевые установки начинают формироваться самостоятельно. Переход к полному вхождению в коллектив может занять еще около полугода.

Адаптация сотрудников – часть системы управления персоналом. Именно сотрудники кадровой службы отвечают за оценку потенциала нового работника и правильность составления программы мероприятий по адаптации, определяют число участников программы, их функции, разграничение полномочий. Если процедура адаптации в организации действительно эффективна, она позволит свести к минимуму расходы на поиск новых работников, уменьшить «текучесть кадров», в том числе во время испытательного срока, сократить время, необходимое на то, чтобы работник вышел на «точку безубыточности».

Создание продуманной системы адаптации персонала в организации позволит повысить эффективность сотрудников, наладить отношения в коллективе, избежать последствий ошибок, которые неизбежно совершают новые сотрудники, повысить их лояльность и желание стать членами команды всерьез и надолго, отдавая делу все силы.

### **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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.

6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.



***Нечувилин Сергей Борисович,***  
Декан факультета Спорта ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
***Маргаритова Любовь Викторовна,***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Реализация государственной политики как один из эффективных способов управления в сфере физической культуры и спорта**

В Российской Федерации культурная деятельность является неотъемлемым правом каждого гражданина независимо от национального и социального происхождения, языка, пола, политических, религиозных и иных убеждений, места жительства, имущественного положения, образования, профессии или других обстоятельств. Культура, физическая культура или спорт - все это относится к социальной сфере общества, которая создает в основном нематериальные блага и составляет духовную сторону повседневной жизни. Социальная сфера является основой эффективного развития любого общества, и качество предоставляемых услуг в сфере досуга населения, культуры и спорта влияют на развитие цивилизованного общества.

***Sergey B. Nechuvilin,***  
Dean of the Faculty of Sports of the Moscow International Academy  
***Lyubov V. Margaritova***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Implementation of state policy as one of the effective ways of management in the field of physical culture and sports**

In the Russian Federation, cultural activity is an inalienable right of every citizen, regardless of national and social origin, language, gender, political, religious and other beliefs, place of residence, property status, education, profession or other circumstances. Culture, physical culture or sport - all this refers to the social sphere of society, which creates mainly intangible benefits and constitutes the spiritual side of everyday life. The social sphere is the basis for the effective development of any society, and the quality of services provided in the field of leisure, culture and sports affect the development of a civilized society.

Необходимость развития физической культуры и массового спорта на уровне муниципальных образований назрела давно. Власти намерены популяризировать спорт среди людей всех возрастов, создавая условия для занятия физической культурой, чтобы это можно было делать в шаговой доступности от дома или от места работы, и не только в залах, но и на городских площадках, которые для этого приспособлены.

Власти разработали стратегию развития физической культуры и спорта. Данная стратегия ориентирована на достижение национальной цели по сохранению

благополучия людей. Российские власти продолжают популяризировать спорт среди людей всех возрастов. Будут созданы условия для занятия физической культурой, чтобы это можно было делать в шаговой доступности от дома или места работы – не только в залах, но и на приспособленных для этого городских площадках. Кроме того, доступ к спортивной инфраструктуре должен быть обеспечен не только в городах, но и в сельской местности.

Принятая стратегия предусматривает создание центров раннего физического развития детей, продвижение детско-юношеского, школьного, студенческого спорта. Одно дело придумать стратегию, но совсем другое - это воплотить её в жизнь. Уже сейчас можно сказать, что основной проблемой для развития массового спорта в регионах России будет нехватка денег. Бюджеты регионов скудны, основные статьи расходов в них - это выполнение социальных обязательств государства.

Другая проблема - это заинтересованность самих граждан. Люди должны хотеть использовать ту спортивную инфраструктуру, которую создает государство. Для этого нужны широкие информационные кампании, наличие профессиональных инструкторов, организация любительских соревнований.

Что касается спортивной инфраструктуры, то в ряде регионов есть высококлассные спортивные объекты, которые были возведены для проведения крупных спортивных соревнований. Эту инфраструктуру нужно использовать эффективнее, в том числе и для развития массового спорта в стране. На одних бюджетных средствах новую спортивную инфраструктуру необходимого качества создать вряд ли удастся, поэтому властям на местах придется привлекать частных инвесторов.

Важной частью государственной политики Российской Федерации в современных условиях жизни является развитие физической культуры и спорта, эффективное внедрение и использование ценностей физической культуры и спорта в оздоровлении граждан, воспитании подрастающего поколения, формировании здорового мышления и образа жизни, достижение наивысших спортивных результатов российских спортсменов на всероссийских и международных соревнованиях.

Наряду с федеральными целевыми программами, таких как «Старшее поколение», «Дети России», «Социальная поддержка инвалидов», «Молодежь России», «Комплексные меры противодействия злоупотреблению наркотиками и их незаконному обороту», созданы для реализации конкретные меры по улучшению и поддержанию качества здоровья и жизни российских граждан. Многоцелевая государственная поддержка в сфере физической культуры и спорта, физкультурно-спортивных центров и организаций, спортивных комплексов и сооружений, предприятий, работающих в спортивной индустрии, осуществляется исходя из программ развития физической культуры и спорта всех уровней власти. Они обсуждаются и утверждаются в установленном порядке Правительством Российской Федерации, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации по представлениям федерального органа исполнительной власти в сфере физической культуры и спорта,

Олимпийским комитетом России, и другими физкультурно-спортивными центрами и организациями.

Внедрение комплексных целевых программ развития физической культуры и спорта может быть связано с тем, что сегодня недостаточно фрагментарных модернизаций отдельных систем физической культуры и спорта, характеристик управленческого процесса, а также методов управления развитием.

Сегодня нужна система взаимосвязанных, продуманных мероприятий, разработанных с помощью научно-методического инструментария, качественного и количественного анализа. Организационная система, которая обеспечивает развитие физической культуры и спорта, обязана иметь хороший инструмент реализации и развития своих целей, средство комплексного решения проблем в долгосрочной перспективе.

Эффективная система управления в данной сфере может формироваться с использованием программно-целевого подхода. Основные задачи рассматриваемого подхода заключаются в том, чтобы упорядочить взаимодействие межфункциональных связей, создающих условия для совместного взаимодействия внутренних подсистем и координации действий с внешней средой, а также перевод основного содержания в управленческой деятельности из вертикальной в горизонтальную плоскость.

Под программно-целевым подходом мы будем понимать способы решения больших и сложных проблем в физической культуре и спорте посредством разработки и проведения программных мер, которые ориентированы на цели, достижение которых обеспечивает быстрое решение возникающих проблем. На муниципальном уровне регулирование возникающих вопросов в сфере развития физической культуры и спорта осуществляют соответствующие структурные подразделения администрации, которое совместно регулирует деятельность учреждений и организаций:

1) спортивные клубы, коллектив физической культуры, действующих на профессиональной и самодеятельной основе в образовательных учреждениях, а также иных организаций независимо от форм собственности и месту жительства граждан;

2) детско-юношеских спортивных школ, клубов физической подготовки, спортивно-технических школ, специализированных школ олимпийского резерва;

3) образовательных учреждений, научных организаций в сфере физической культуры и спорта всех видов и типов независимо от организационно-правовых форм, муниципальных физкультурно-оздоровительных, спортивных и спортивно-технических сооружений.

Таким образом, в Российской Федерации к реализации государственной политики в области управления физической культурой и спортом применяется программно-целевой подход. Данный подход в рассматриваемой сфере является достаточно эффективным способом в её управлении, так как благодаря нему возможно за короткий промежуток времени решить сложные проблемы в физической культуре и спорте, посредством проведения программных мер.

Наряду с положительным эффектом применения программно-целевого подхода, в стране в муниципальных образованиях остаются проблемы в управлении в сфере физической культуры и спорта: недостаточно сформирована потребность общества в физкультурно-спортивной деятельности; устаревшая практика управления физической культурой и спортом.

Развитие сферы культуры и спорта в современных условиях во многом определяется качеством принимаемых решений на разных уровнях управления – федеральном, региональном, местном. Вместе с тем, если использование экономических методов регулирования сферы культуры и спорта на уровне страны является в значительной степени обоснованным, то на местном уровне велика степень субъективизма при принятии управленческих решений, касающихся сферы культуры и спорта. Во многом это относится к методам финансирования на региональном и муниципальном уровнях.

### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

***Никишина Ольга Юрьевна,***  
К.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
***Лиманский Александр Сергеевич,***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Повышение эффективности управления человеческими ресурсами**

Использование идей системы управления человеческими ресурсами включает в себя стратегические интеграции, разработку согласованных и последовательных наборов методов для системы занятости, совместно с достижением приверженности работников целям организации. Все это предполагает высокий уровень компетентности и решимости для всех управленческих уровней, а также сильную и эффективную службу управления человеческими ресурсами, которые состоят из людей, ориентированных на бизнес.

***Olga Yu. Nikishina,***  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
***Alexander S. Limansky,***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Improving the efficiency of human resource management**

The use of the ideas of the human resource management system includes strategic integrations, the development of consistent and consistent sets of methods for the employment system, together with the achievement of employees' commitment to the goals of the organization. All this implies a high level of competence and determination for all management levels, as well as a strong and effective human resource management service, which consists of business-oriented people.

Принципы и методы управления человеческими ресурсами пересматриваются с учетом действующей корпоративной культуры, роль которой нельзя недооценивать. Здоровая обстановка внутри коллектива считается залогом успеха и планомерного развития компании. Любые кризисные ситуации урегулировать проще там, где развитию и применению корпоративной культуры уделяется повышенное внимание. В следующую очередь стоит разработать такую систему мотивации и поощрения, которая действительно окажет стимулирующие воздействие и поможет повысить производительность труда. При совершенствовании основных методик руководства пересматривается система справедливой и своевременной оценки результатов труда.

От системы административных методов руководства рационально осуществить постепенный переход к социально-психологическим или

социально-экономическим. Такие принципы помогут сформировать группу единомышленников, костяк предприятия.

Управление человеческими ресурсами включает:

- стратегический аспект, необходимый для решения принципиально новых или глобальных задач;
- типичные функции планирования;
- развитие индивидуальных способностей с учетом повышения квалификации;
- затраты в соответствии с бюджетом организации.

Экономический подход

Внимание уделяется технической подготовке. В рамках единой системы управления человеческими ресурсами строго соблюдаются управленческие вертикали. Производится подразделение всех структур организации. Достигается баланс между системой управления и степенью ответственности.

Организационный подход

Формируется новый взгляд на персонал организации. Сотрудники считаются не трудовым ресурсом, а человеческим. Уделяется особое внимание социокультурным и социо-психологическим аспектам. Реакция людей на внешнее и внутреннее управление эмоционально-ответственная. Человеческие ресурсы обладают интеллектом, способностью к систематическому совершенствованию профессионализма. А значит, являются самым важным и долговременным источником стабильного развития организации.

Гуманистический подход

Направлен на создание в организации культурного феномена. Совместная деятельность людей осуществляется с учетом основных ценностей компании. Уделяется особое внимание развитию корпоративной культуры.

Функции управления человеческими ресурсами заключаются в практической основе принятия кадровых решений. Необходимо ставить четкие цели и задачи, учитывать все критерии и анализировать перспективы развития. Нельзя в качестве основы управления применять практику волевых решений или интуицию. Предварительно рекомендуется проводить оценку эффективности всех принимаемых решений, осуществлять стратегическое планирование, основываясь осмысленной миссией организации.

Распространенные ошибки в управление человеческими ресурсами заключаются в следующем:

- руководство компании уделяет повышенное внимание решению текущих оперативных вопросов, не сосредотачиваясь на программах долговременного планирования;
- в отношении занятости ориентация направлена на заключение бессрочных трудовых договоров, что может привести к низкой степени трудовой мобильности;
- не разрабатывается собственная политика в сфере подборе персонала, решение о приеме соискателя часто принимается на основе интуитивного восприятия руководителя;

- не разработаны основы и принципы планирования карьеры, персонал не стремится получить повышение;
- не доработаны системы оценки персонала и методики стимулирования;
- нет единой системы взаимодействия, развитию корпоративной культуры уделяется недостаточное внимание;
- не организован процесс обмена информацией;
- не развита структура наставничества, когда более опытные специалисты берут шефство над новичками.

Все это приводит к неэффективности управления человеческими ресурсами. В компании продолжается высокая текучесть кадров. Тратятся немалые средства на поиск и подбор персонала, обучение и повышение квалификации.

Методики управления человеческими ресурсами предприятия направлены на создание всех условий и социальных предпосылок на обеспечение эффективной работы всех специалистов, правильность аттестации и подбора персонала.

В основе таких решений заложены процессы:

- создания материальных, социальных предпосылок для стабильности обеспечения эффективной управленческой деятельности;
- стратегическая и инновационная деятельность, позволяющая осуществить развитие всей управленческой системы;
- переход от системы оперативного управления к методике, направленной на развитие и решение стратегических задач;
- применения систем и основ социоинженерной практики;
- активизацию ресурсов технико-технологического, финансового, информационного, материального направления.

Процессы администрирования не рассматриваются в качестве активных инструментов управления человеческими ресурсами. Основная работа переходит на менеджеров в сфере управления.

Полноценная деятельность основана на:

- сканировании рынка труда;
- применении кадрового маркетинга;
- внешней и внутренней работе PR-службы;
- формировании стратегии в области кадровых решений;
- организации проектирования и реконструкции политики компании;
- налаживании всех основных систем коммуникации в пределах организации;
- наборе, подборе, расстановке персонала, создании кадрового резерва; продвижении кадров;
- эффективной системе оценки и аттестации; процессах адаптации;
- формировании управленческих и рабочих команд, работающих слаженно;
- изменении состава целевых групп; стимулировании процессов саморегуляции;
- пересмотре системы мотивации; создании условий для обучения и развития;
- формировании корпоративной культуры;

- работе по обеспечению идентификации сотрудника с организацией;
- организации систем оптимизации и стабильности продвижения кадров;
- психологической и социальной адаптации молодых специалистов;
- снятии социальной напряженности в коллективе;
- устранении психологических и производственных конфликтов.

Поскольку современный подход к эффективному управлению предприятием подразумевает важную роль персонала в достижении стратегических целей, поставленных руководством, управление сотрудниками является одной из главных задач кадровой службы. Она решается с помощью системы управления персоналом, внедренной на предприятии с учетом специфики его деятельности и организационной структуры.

Человеческие ресурсы должны рассматриваться в качестве основ развития и продвижения. Только тогда можно создать эффективную систему управления, которая поможет быстро достичь стратегических целей. Уделяя недостаточно внимания процессу развития и управления, ведет к негативным последствиям.

В первую очередь в организации сразу активизируется процесс текучести кадров. А это приводит к необходимости дополнительных экономических затрат для решения кадрового вопроса. В концепцию управления человеческим ресурсами стоит включить самые эффективные методики.

Для того, чтобы использование человеческих ресурсов на предприятии было эффективным, менеджеры должны руководствоваться рядом рекомендаций в своей деятельности:

- лучшей мотивацией для сотрудников станет наглядная демонстрация карьерного роста высшего руководства (персонал должен ставить перед собой конкретные цели и осознавать реальность их достижения);
- одним из важнейших аспектов является оплата труда (даже в самые трудные и кризисные периоды работники должны получать оговоренную сумму, осознавать свою ценность для организации);
- сотрудники должны досконально знать исчерпывающую информацию о своем предприятии, а также механизм получения прибыли (знания работников не должны ограничиваться узким кругом их обязанностей);
- в общении с каждым из сотрудников стоит руководствоваться уважением, ведь каждый из них имеет возможность уйти в другую организацию.

Роль человеческих ресурсов должна четко осознаваться на всех уровнях. Это один из самых важных элементов функционирования не только отдельно взятого предприятия, но также и государства в целом. Человек - это наивысшая ценность, а наибольший интерес в экономическом плане представляют его способности и интеллект.

Управление человеческими ресурсами должно быть нацелено на повышение мотивации и приверженности работников средствами введения таких процедур и политики, которые могут продемонстрировать, что работников высоко ценят и награждают за то, что они делают для организации и чего добиваются. Также их награждают за достигнутые квалификационные показатели, а также за высокий уровень компетентности. Управление человеческими ресурсами –



логически последовательный и стратегический подход к реализации управления самым значимым активом предприятия: персоналом организации, которые на индивидуальном и коллективном уровне вносят свой вклад в решение организационных задач. В качестве основной цели управления человеческими ресурсами выступает обеспечение достижения успеха конкретной организации благодаря деятельности работников. Важным местом в достижении успехов организации выступает подбор ресурсов, а также их 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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.

*Пестова Мария Сергеевна,*  
К.филол.н., ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Чечулина Марина Владимировна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Методы и стратегии управления человеческими ресурсами**

В современных условиях важнейшим направлением успешной работы системы управления организациями является управление человеческими ресурсами и повышение уровня компетентности работников организации. Эффективность управления человеческими взаимоотношениями в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства.

*Maria S. Pestova,*  
Candidate of Philological Sciences, Moscow International Academy  
*Marina V. Chechulina,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Methods and strategies of human resource management**

In modern conditions, the most important direction of the successful work of the organization management system is the management of human resources and increasing the level of competence of the organization's employees. The effectiveness of human relationship management in the labor process is a powerful reserve for increasing productivity and increasing overall production efficiency.

Несмотря на множество исследований, проведённых российскими и зарубежными авторами в этой области, в настоящее время в научной литературе отсутствует единое общепринятое определение понятий «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами». Как следствие, в науке отсутствует единое представление о взаимосвязи понятия «человеческие ресурсы» с традиционными понятиями экономики труда и менеджмента: «рабочая сила», «человеческий капитал», «персонал», «трудоустроенные ресурсы».

Как отмечено в трудах многих авторов, понятие «человеческие ресурсы организации» является более содержательным, чем понятие «персонал организации», потому что включает в себя не только те способности и качества, которые использует человек в трудовой деятельности, но и те личностные, физические и духовные качества, которые он потенциально может использовать.

Управление человеческими ресурсами – это процесс, который объединяет отдельных лиц и организаций для достижения общих целей. Это роль в организациях, направленная на максимальное повышение производительности труда персонала для достижения стратегических целей организаций. Управление человеческими ресурсами сильно трансформировалось за последнее столетие,

при этом существенное изменение формы и функций произошло особенно в последние два десятилетия [12].

Наиболее важным элементом для обеспечения производства продукции, а также ее сбыта и реализации являются человеческие ресурсы. В связи с этим без выбора цели стратегии управления человеческими ресурсами в соответствии с возникающими потребностями предприятий и решения задач их оптимального распределения, невозможно эффективное функционирование предприятия.

Основной проблемой в управлении человеческими ресурсами выступает низкая эффективность их использования на предприятии, поэтому в настоящее время развитие и использование персонала стало важным фактором повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности, роста уровня адаптации предприятия к динамично развивающейся внешней среде, а также обеспечения конкурентоспособности производства.

Понятие стратегического управления человеческими ресурсами означает, что работники являются ресурсом организации. Как вид ресурса персонал включает работников организации, определенных в плане их обучения, опыта, интеллекта, взаимосвязи и понимания – характеристику и работника, который может добавить экономической ценности организации.

На протяжении длительного времени большинство организаций ориентировались на правильное использование материальных и финансовых ресурсов, но затем ситуация изменилась. Сейчас персоналу отводится главная роль, а желания работников учитывают руководители [15].

Эксперты выделяют 4 составляющие характеристики персонала (таблица 1).

«Кадровый потенциал работника – величина непостоянная. В силу разных причин потенциал может изменяться – возрасти или, наоборот, понизиться.

Приобретаемые по ходу трудового функционирования способности работника к созиданию повышаются в соответствии с усвоением новых знаний и навыков, улучшением условий труда» [15].

Таблица 1 – Составляющие характеристики персонала [22]

Группа показателей	Составляющие
Психофизические особенности	Состояние здоровья, работоспособность, выносливость, умения и склонности, тип нервной системы
Социально-демографические характеристики	Половая принадлежность, возраст, семейное положение
Квалификационные данные	Уровень образования, объем специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности
Личностные черты	Ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, активность, ценностные ориентации, нравственные устои

На персонал предприятия оказывают воздействие внешние и внутренние факторы. Влияние этих факторов учитывается при разработке эффективной стратегии управления персоналом. К примеру, внешние факторы прямо влияют на производительность труда каждого работника и на эффективность предприятия в целом (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы, влияющие на персонал предприятия [33]

Факторы	Составляющие	Описание
Вышние	Социальные	Включают в себя качественные показатели, необходимые для успешной жизни. Это уровень заработной платы, наличие возможностей карьерного роста, реализации личных целей, повышение уровня благосостояния, социальные льготы.
	Технические	Объединяют такие показатели, как: производительность труда, уровень автоматизации и механизации производства, безопасные условия труда.
	Экономические	Зависят от общего состояния экономики в стране, ситуации на рынке труда, уровня безработицы и инфляции.
Внутренние	Личностные	К ним относят: возраст, пол, уровень работоспособности. Учитывают навыки, знания, умения, опыт, образование.
	Статусные	Включает в себя реализацию потребностей, признание коллегами результатов труда, одобрение со стороны руководства.
	Мотивационные	Основаны на добросовестной работе всего коллектива. Каждый знает свои обязанности, прилагает к их выполнению максимальные усилия. Поставленные цели считаются достижимыми, работа приносит удовольствие.

С годами меняются подходы, которые берутся за основу реализации управления персоналом предприятия. Кроме того, появляются новые организационные стратегии, которые требуют корректировки системы кадрового менеджмента. Соответственно, обучение персонала приобретает статус ключевого элемента в процессе управления. Перечень возможных целей развития разных групп сотрудников представлен в таблице 3.

Развитие и обучение персонала является, пожалуй, одним из главных инструментов, способствующих повышению эффективности управления персоналом.

«Руководство компаний, готовых инвестировать деньги в обучение сотрудников, может рассчитывать на то, что работники, повысившие свой профессиональный

уровень, а вместе с этим и свой кадровый потенциал, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, добиваться поставленных целей» [11].

Анализ персонала организации проводится службой управления персоналом на всех этапах функционирования компании. Аудит включает углубленный анализ условий труда, компетенций работников, уровень их образования. Главная цель – вычислить, что именно мешает работать в полную силу и без ошибок.

Комплексная оценка персонала позволяет с высокой точностью определить кадровый потенциал организации. «Для этого в организации широко используют методы системного аудита, экспертно-аналитическую методику, анализ главных компонентов, опытный ситуационный анализ и коллективный блокнот.

Долгосрочный успех компании обеспечивают высоко профессиональные специалисты, способные выполнять возложенные на них задачи с максимальной скоростью, высоким уровнем качества. Добиться поставленных целей можно с помощью сотрудников, которые готовы повышать уровень своей квалификации» [29].

При развитии персонала учитывают научное начало, основные правила, положения, нормы, которым следуют специалисты кадровой службы и руководители. Таких принципов разработано достаточно много. Самые главные направлены на научность, демократический централизм, плановость и единство распорядительства.

В современных конкурентных условиях все организации испытывают сложности в разработке грамотной системы управления персоналом и повышении лояльности работников к организации. Эффективность функционирования организации в целом заключается в степени достижения этой организации намеченных целей.

**Таким образом,** значение управления функционированием и развитием персонала в организации, дающее возможность этой организации существовать в условиях конкуренции длительное время, является главным. Постоянное и ускоряющееся изменение внешней среды, появление новых технологий, изменение потребительских предпочтений, появление новых направлений бизнеса, усиление значения человеческих ресурсов и тому подробные факторы подчеркивают важность грамотного управления персоналом любой современной организацией. Организация представляет из себя группу людей, совместная работа которых осознанно координируется с целью решения общих задач. У любой организации есть свое назначение – цель, для достижения которой объединившиеся люди и производят свою деятельность. Реализуя главную цель (миссию), организация решает поставленные задачи – выживание на рынке, рост, эффективность функционирования.

**Методы управления человеческими ресурсами** – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали *три группы методов управления персоналом:*

- административные,
- экономические,

- социально-психологические

Данная система методов представлена в таблице 4.

**Административные методы** ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Таблица 4 – Методы управления человеческими ресурсами [9]

Административные	Экономические	Социально-психологические
<ul style="list-style-type: none"> <li>- У с т а н о в л е н и е государственных законов</li> <li>- Ф о р м и р о в а н и е структуры органов управления</li> <li>- У т в е р ж д е н и е административных норм и нормативов</li> <li>-Правовое регулирование</li> <li>-Издание приказов, указаний и распоряжений</li> <li>-Инструктирование</li> <li>-Отбор, подбор и расстановка кадров</li> <li>-Утверждение методик и рекомендаций</li> <li>-Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации</li> <li>-Разработка другой регламентирующей документации</li> <li>- У с т а н о в л е н и е административных санкций и поощрений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Т е х н и к о -экономический анализ</li> <li>-Технико-экономическое обоснование</li> <li>-Планирование</li> <li>- М а т е р и а л ь н о е стимулирование</li> <li>-Кредитование</li> <li>-Ценообразование</li> <li>-Участие в прибылях и капитале</li> <li>-Налогообложение</li> <li>- У с т а н о в л е н и е экономических норм и нормативов</li> <li>-Страхование</li> <li>- У с т а н о в л е н и е материальных санкций и поощрений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Социальный анализ в коллективе работников</li> <li>- С о ц и а л ь н о е планирование</li> <li>-Созданию творческой атмосферы в коллективе</li> <li>-Участие работников в управлении</li> <li>- С о ц и а л ь н о е стимулирование развития коллектива</li> <li>- У д о в л е т в о р е н и е культурных и духовных потребностей</li> <li>- Ф о р м и р о в а н и е коллективов, групп</li> <li>-Создание нормального морально-психологического климата в коллективе</li> <li>- У с т а н о в л е н и е социальных норм поведения</li> <li>-Развитие у работников инициативы и ответственности</li> <li>- У с т а н о в л е н и е моральных санкций и поощрений</li> </ul>

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

**Экономические методы** – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

**Социально-психологические методы** управления основаны на использовании социального механизма управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает решение таких кадровых вопросов, которые определяют развитие, значительную и долговременную занятость персонала для решения важных задач организации. «При этом обеспечение организации конкурентоспособным трудовым коллективом осуществляется с учетом возможных и уже происходящих изменений в ее внешней и внутренней среде. Это в свою очередь обеспечивает работоспособность предприятия, его развитие и достижение долгосрочных целей» [24].

Самые значимые виды стратегий управления человеческими ресурсами представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Самые значимые виды стратегий управления человеческими ресурсами

Стратегия	Описание
Стратегия предпринимательства	Данная стратегия управления человеческими ресурсами ориентирована на поиск и привлечение молодых, работоспособных, инициативных работников-новаторов, готовых рисковать, с долговременной ориентацией, творческим мышлением и умением работать в команде. В этом случае стратегия управления персоналом направлена на усиление материальной заинтересованности работника и постоянное повышение его квалификации. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.

Стратегия динамического роста	Здесь большое значение имеет высококвалифицированный персонал, его преданность организации, а также умение быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям. Стратегия динамического роста отличается, прежде всего, постоянным стремлением повышения квалификации и компетентности персонала. Также, факторами, определяющими успех такой стратегии, являются гибкость и преданность специалистов.
Стратегия прибыльности	Постоянное совершенствование управления человеческими ресурсами, с целью получения максимального дохода предприятием, являются основной характерной чертой этой стратегии. Поэтому предпочтение отдается уже готовым высококвалифицированным кадрам, а система управления направлена на достаточно жесткий контроль за деятельностью персонала и строгую дисциплину. Основная задача предприятия в данной ситуации – производство большого количества продукции и минимизация затрат.
Стратегия ликвидации	В случае, когда доходы предприятия резко снижаются, стратегия ликвидации является одним из самых необходимых видов стратегий управления персоналом. В этой ситуации проводится оценка профессиональной деятельности персонала, с целью решения увольнения сотрудников. Чтобы максимально избежать сокращения штата, принимаются меры социальной защиты, такие, как сокращение рабочего дня, внутренние перемещения сотрудников и т.д. Стратегия ликвидации подразумевает устранение возможных убытков и продажу активов. Поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли, попытки спасти организацию не предпринимаются.
Стратегия круговорота (циклическая)	Предполагает повышение квалификации действующих работников для достижения новых целей и решения задач, без дополнительного набора новых сотрудников. Основная задача – спасти организацию. Деятельность по сокращению затрат и персонала осуществляется, с целью остаться в рабочем состоянии в ближайшее время и получить стабильность на длительную перспективу. В условиях изменений, персонал должен быть гибок, ориентирован на большие цели и дальнейшие перспективы.



Стратегия управления персоналом является неотъемлемой частью общей стратегии организации. В практической деятельности существуют различные варианты их взаимодействия.

*Задачами стратегического управления являются:*

- «анализ, прогнозирование, планирование и маркетинг;
- профессиональное и личностное развитие сотрудников;
- разработка средств и методов стимулирования труда» [31].

**Система обеспечения управления** – это развитие социальной структуры, юридическая и организационная поддержка административных процессов.

Схематично стратегия управления персоналом представлена на рисунке 1.

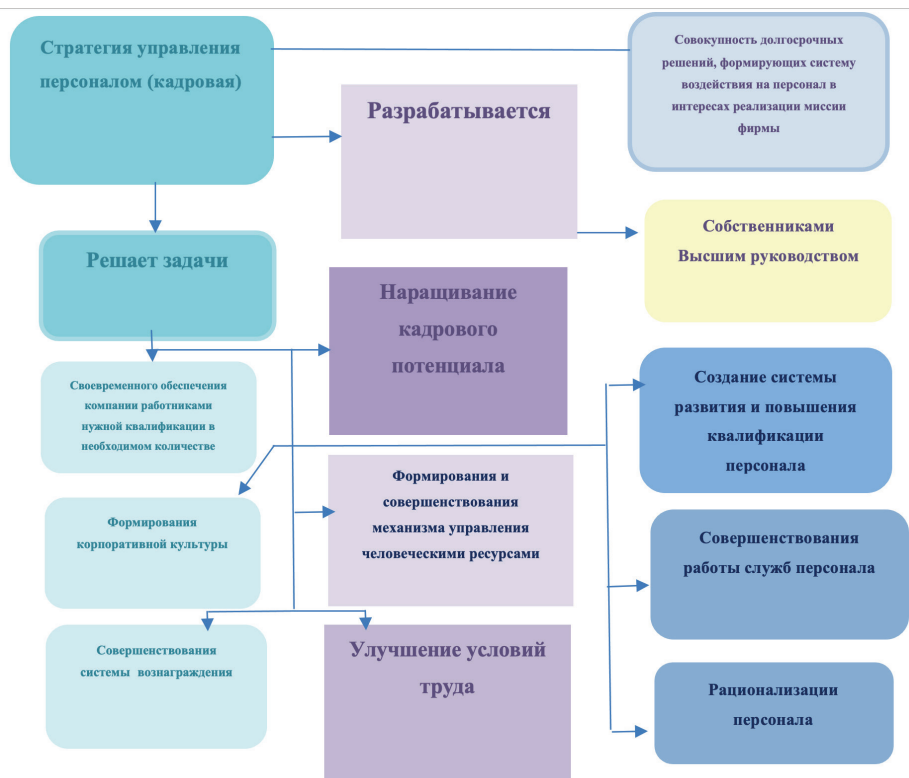


Рисунок 1 – Стратегия управления персоналом [19]

Стратегия управления персоналом направлена на достижение следующих целей:

- обеспечение потребности в кадрах;
- прогноз динамики внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на персонал;
- определение уровня заработной платы, обеспечивающего набор, удержания и мотивацию работников;

- развитие лидерства на основных должностях;
- разработка планов обучения работников, формирование системы повышения квалификации;
- совершенствование системы внутрифирменных коммуникаций по вертикали и по горизонтали;
- определение способов противостояния сопротивлению изменениям.

Процесс формирования стратегии управления персоналом может осуществляться:

- «снизу – вверх: в каждом структурном подразделении вырабатывается собственная стратегия и план мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план развития компании;
- сверху – вниз: разработкой занимается руководство, определяя план для каждого подразделения» [19].

Характеристики стратегии будут зависеть от направлений стратегического менеджмента компании.

Этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами

На этапе стратегического анализа определяются и оцениваются стратегические факторы развития компании. Для этого проводят анализ внутренней и внешней среды (SWOT-анализ). При анализе внутренней среды внимание отводится оценке организационной структуры, финансовому состоянию предприятия, кадровому потенциалу и его эффективности, организационной культуре.

Этап выбора направления и разработки стратегии управления персоналом основывается на результатах анализа. Здесь рассматривается несколько возможных вариантов, а затем, исходя из целей бизнеса, выбирается тип стратегии управления персоналом, наиболее подходящий конкретной компании. Затем при необходимости стратегия корректируется или формулируются новые миссия и цели компании.

Следующий этап – реализация стратегии управления персоналом. На данном этапе вырабатываются конкретные программы управления персоналом, формируется бюджет, документально оформляются необходимые процедуры.

Таким образом, стратегии управления персоналом позволяют привлекать на предприятие ценных работников и использовать их опыт и навыки с максимальной отдачей. Большинство руководителей рассматривают стратегическое управление человеческими ресурсами как часть общей стратегии бизнеса. Однако практика показывает, что взаимодействие общей стратегии и стратегии управления персоналом может происходить по-разному. В ряде случаев управление зависит от целей и задач бизнеса, интересы которого целиком подчинены трудовому коллективу предприятия. Еще один путь – разработка общей стратегии и стратегии управления персоналом как единого целого. В этом случае рассматриваются приоритеты компании и решения принимаются с позиции дальнейшего развития всего предприятия.

#### **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // Консультант Плюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683)
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева – М.: Русайнс, 2020. – 256 с.
3. Андропова Н. Л. Кадровый менеджмент / Н.Л. Андропова. – М.: Academia, 2018. – 593 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Базаров. – М. Академия, 2018. – 560 с.
5. Берглезова Т. В. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия / Т.В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2020. - №2. – С. 28-34.
6. Воронцова М. Оценка эффективности системы управления предприятием / М. Воронцова // Управление персоналом. – 2022. – № 3 – С. 34-38.
7. Железнова Ю. Управление организационным поведением / Ю. Железнова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. - № 2 – С. 31-34.
8. Зорина Т.П. Понятие кадрового потенциала / Т.П. Зорина, Г.И. Коноплева // Международный студенческий научный вестник. – 2020. – № 4. – С. 27-33.
9. Мамонова И.Ф. Оценка персонала как инструмент развития сотрудников / И.Ф. Мамонова // Управление человеческим потенциалом. – 2022. - №7. – С. 40-46.

10. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2021. – 447 с.
11. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2021. – 481 с.
12. Пурыжова Л. В. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления / Л.В. Пурыжова // Молодой ученый. – 2019. - №24. – С. 228-231.

*Печников Александр Александрович,*  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Гусев Кирилл Андреевич*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Региональные особенности развития малого предпринимательства**

Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства должна осуществляться всеми уровнями власти – органами государственной власти РФ, субъектов РФ и органами местного самоуправления. И от того, насколько последовательно будет реализоваться компетенция органов власти разных уровней в данной сфере, насколько логично будут разграничены полномочия между органами государственной власти и местного самоуправления, зависит эффективность развития инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, виды и формы такой поддержки, а соответственно, достижение главной цели данной деятельности – создание и функционирование в России субъектов малого и среднего бизнеса.

*Alexander A. Pechnikov,*  
Moscow International Academy,  
*Kirill A. Gusev*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Regional peculiarities of small business development**

Support for small and medium-sized businesses should be provided by all levels of government - the state authorities of the Russian Federation, the subjects of the Russian Federation and local self-government bodies. And the effectiveness of the development of infrastructure for supporting small and medium-sized businesses, the types and forms of such support, and, accordingly, the achievement of the main goal of this activity - the creation and functioning of the state and local self-government bodies - depends on how consistently the competence of authorities of different levels in this area will be implemented, how logically the powers will be delimited between state and local self-government bodies. Russia of small and medium-sized businesses.

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.

Лидерство Чечни логически вполне объяснимо, т.к. ее руководству удалось за последнее время достигнуть определенной стабильности в плане угрозы терроризма и пресечения деятельности незаконных вооруженных формирований, которые либо были разгромлены, либо переместились в горные местности соседних республик. Соответственно, и бизнес-климат в республике улучшился по мере стабилизации обстановки, связанной с режимом КТО.

Смушает только один показатель: снижение количества малых предприятий за последние 5 лет почти на 31%, при том, что средняя численность работников и оборот предприятий значительно вырос. Таким образом, можно сделать вывод о тенденции к укрупнению малых предприятий и вытеснении с рынка предприятий с небольшой численностью сотрудников.

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.

По статистике, в малом бизнесе заняты 20% экономически активного населения региона. В 16 районах области работают центры поддержки предпринимательства, в ряде районов действуют муниципальные фонды поддержки предпринимательства. За последнее время область перешла из разряда отстающих в категорию регионов с комфортными условиями ведения бизнеса. Процент малых предприятий выше среднего по России и выше, чем в Москве: 31 субъект малого предпринимательства против 24 в Москве.

Что касается Республики Коми, то сложившаяся ситуация, по всей видимости, соответствует общей ситуации в экономике региона, которая вызывает критику как в самом регионе, так и за его пределами.

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.

Современное геополитическое и экономико-географическое положение Российской Федерации требует более быстрых темпов экономического развития Западно-Сибирского, Восточно-Сибирского и Дальневосточного экономических районов.

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 тенезация 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.



## 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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

*Пузанкова Елена Николаевна,*  
Д.пед.н., проф. ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Гурбанов Бегенч Гурбанович,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Этапы и методологические подходы формирования кадровой политики в организации**

При формировании кадровой политики необходимо учитывать, что в современных условиях она должна быть достаточно гибкой, то есть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работников, с другой стороны - динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменениями, которые не удалось предугадать.

*Elena N. Puzankova,*  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Moscow International Academy  
*Begench G. Gurbanov,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Stages and methodological approaches to the formation of personnel policy in the organization**

When forming a personnel policy, it is necessary to take into account that in modern conditions it should be flexible enough, that is, on the one hand, stable, since certain expectations of employees are associated with stability, on the other hand, dynamic, that is, adjusted in accordance with changes that could not be predicted.

При формировании кадровой политики необходимо учитывать, что в современных условиях она должна быть достаточно гибкой, то есть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работников, с другой стороны - динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменениями, которые не удалось предугадать. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия. Формирование кадровой политики в области использования персонала предполагает определение основ взаимодействия подразделений предприятия, принципы расстановки кадров, разработку подходов к оценке трудового вклада персонала при оплате и стимулировании его труда, определение характера взаимоотношений руководителей и подчиненных (стиль управления). Вместе с тем разрабатываются основные положения по охране труда и технике безопасности, а также определяются принципы и подходы к решению (и предотвращению возникновения) конфликтных ситуаций. Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой.

Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

В ходе формирования кадровой политики нужно учитывать следующие аспекты: (рисунок 3)

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика - планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;

- информационная политика - создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

- финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

- политика развития персонала - обеспечение программы развития персонала, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;

- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

При формировании кадровой политики необходимо учитывать:

1. Соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам.

2. Рассмотрение человека в единстве технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов развития - как цели и как средства этого развития.

3. Ориентацию на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализмом кадровой политики.

4. Сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения.

5. Обеспечение демократизма, гласности и динамизма кадровой политики.

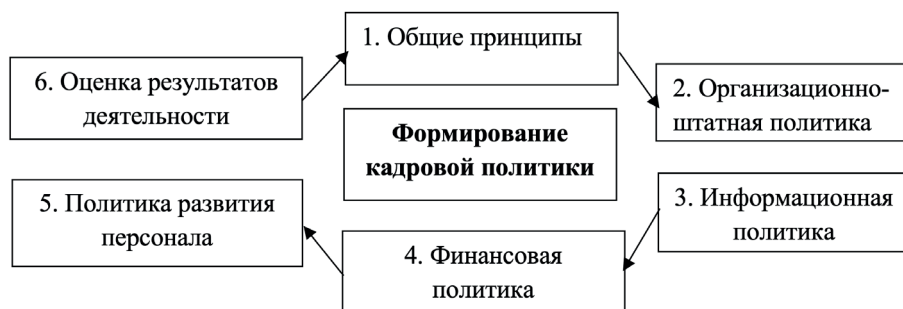


Рисунок 1 – Аспекты формирования кадровой политики

Формирование кадровой политики можно разбить на этапы.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Нормирование и программирование – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

На втором этапе проводится мониторинг персонала, разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды – те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

– ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);

– тенденции экономического развития;

– научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);

– нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды – это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

– цели организации (на их основе формируется кадровая политика);

– стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации - в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);

– кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);

– стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций.

В целях совершенствования работы кадровых служб необходимо разработать и внедрить пакет документов по управлению кадрами и социальному развитию. В этот пакет должны быть включены следующие документы:

1) О мерах по совершенствованию работы с кадрами в условиях рыночных отношений;

2) Основные направления деятельности отделов кадров (служб управления персоналом);

3) Комплексный план научно-технических мероприятий по развитию системы непрерывного обучения специалистов;

4) Положение о системе непрерывного фирменного профессионального обучения руководителей и специалистов;

5) Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;

6) Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности;

7) Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием;

8) Комплексная программа поэтапного внедрения системы психологического обеспечения кадровой работы по отбору персонала;

9) Методические рекомендации по отбору и найму персонала;

10) Положение о порядке оплаты труда работников (Единая тарифная сетка); комплект документов по оплате труда работников, занятых в автотранспортном обслуживании, работников связи, жилищно-коммунального хозяйства, работников, занятых эксплуатацией инженерных систем;

11) Программа развития системы психологического обеспечения кадровой работы.

Современная кадровая политика ориентирует работу кадровых служб на качественное обновление своей деятельности, изменение места и роли кадровых служб и на существенное расширение сферы их деятельности.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных,

экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Основными разновидностями кадровой политики считаются: политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений. Принципы управления - основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей и менеджеров высшего звена по осуществлению управленческих функций.

В современном менеджменте различают две группы принципов построения системы управления персоналом: о принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом; о принципы, определяющие направление развития системы управления персоналом.

Наука и практика менеджмента разработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, обоснования и реализации новой системы, ниже представлены те методы, которые будут применяться в данной курсовой работе.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы)

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Системный анализ предусматривает системный подход к решению проблем управления персоналом, позволяя выявить как недостатки, так и перспективы развития организации. Системный анализ предоставляет возможность руководителю уяснить ситуацию и внести соответствующие изменения для достижения поставленных целей.

Динамический метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом, и предусматривает расположение данных в динамическом ряду, который представляет собой набор фиксированных показателей в определенный временной период, например показатель численности персонала и исключение из него случайных отклонений. Такой ряд отражает устойчивые тенденции.

Экспертно-аналитический метод основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования системы управления персоналом путем выявления основных направлений совершенствования, недостатков и оценки их причин.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 30.11.1994 № 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022));
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Базаров Т.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. – Москва: МГУ, 2020. – 588с.
4. Знаменский Д.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации. – М.: Юрайт, 2017. – 368с.
5. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с.
6. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
7. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
8. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: Учебное пособие / Е.П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2015. – 128 с.
9. Семиков, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Семиков. - М.: Рид Групп, 2021. -581с.
10. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.

*Пузанкова Елена Николаевна,*  
Д.пед.н., проф. ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Перепелкина Ксения Александровна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Основные аспекты процесса обучения персонала**

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным обучением персонала превратилось в важнейший элемент управления современной организацией. Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей. Профессиональное обучение предусматривает первичную профессиональную подготовку и последующее углубление, расширение и дополнение ранее приобретенной квалификации.

*Elena N. Puzankova,*  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Moscow International Academy  
*Ksenia A. Perepelkina,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The main aspects of the personnel training process**

In modern conditions of rapid obsolescence of professional knowledge, the ability of an organization to constantly improve the qualifications of its employees is one of the most important success factors. The management of professional training of personnel has become the most important element of the management of a modern organization. Today, organizations view vocational training as a continuous process that has a direct impact on the achievement of organizational goals. Vocational training provides for primary vocational training and subsequent deepening, expansion and addition of previously acquired qualifications.

Под обучением на рабочем месте понимается целенаправленная передача опыта и обучение в процессе выполнения определенной работы. Эта форма является наиболее предпочтительной для большинства организаций в ситуации, когда стоит вопрос о повышении уровня качественного состава персонала.

Организация учебного процесса может иметь разные формы: привлечение специалистов и менеджеров компании, приглашение внешнего преподавателя, тренера, эксперта. Зачастую предприятиями используются смешанные формы обучения, а крупными предприятиями создаются собственные учебные центры и корпоративные университеты.



Обучение в форме лекции дает возможность для преподавателя за короткий период времени передавать большой объем информации и отвечать на дополнительные вопросы. Современное понимание лекций отличается от тех, которые раньше давались в университетах. На сегодняшний день все чаще обращаются к форме интерактивного обучения - проводятся групповые дискуссии в рамках рассматриваемой проблемы, предлагается осуществить решение практических задач. Используется большое количество наглядных пособий, слайдов, раздаточного материала с основами содержания курса и заданиями, которые являются актуальными по теме. Обучение в форме семинаров предлагает наличие большой активности участников и применяются для осуществления совместного обсуждения проблем, выработки новых решений и поиска новых идей.

Наиболее известными и популярными являются семинары, которые посвящены вопросам развития новой культуры, стратегическим сессиям, мозговому штурму. Обучение в форме тренингов призвано к развитию определенных управленческих навыков – навыки управления исполнением, планирования делегирования, мотивирования, тайм- менеджмента, эффективных продаж, переговоров, презентаций. Тренинги помогают повышать личную эффективность сотрудника - развивать его направленность на результат, способность управлять конфликтами, развитие его коммуникативных навыков, лидерства.

Современная система обучения все больший упор делает на использование методов активного и интерактивного обучения. Все методы обучения разделить на две группы, в зависимости от характера связи, с практической деятельностью:

1) методы обучения, применяемые в ходе выполнения непосредственно работы (обучение на рабочем месте);

2) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей).

Процесс обучения персонала включает в себя:

1. Определение потребности в обучении, исходя из целей организации.

2. Формирование бюджета обучения.

3. Определение целей и планирование обучения:

1) определение критериев оценки;

2) определение содержания обучения: планирование учебных программ и модулей обучения;

3) выбор форм и методов обучения;

4) выбор учебного заведения и преподавателей;

5) расчет финансового бюджета учебных программ.

4. Реализация обучения:

1) учебно-методическое, материально-техническое, информационное и кадровое обеспечение учебных программ;

2) комплектование учебных групп и организация учебного процесса.

5. Профессиональные знания, навыки и умения.

6. Контроль и оценка эффективности учебных проектов.

Именно кадровая служба предприятия отвечает за организацию обучения персонала и ведет эту деятельность по следующим направлениям:

### 1. Планирование:

- анализ квалификационной структуры персонала;
- анализ учебных организаций;
- определение приоритетных направлений обучения;
- анализ ресурсных возможностей компании;
- формирование плана обучения.

### 2. Организация:

– определение перечня должностей, подлежащих обязательному обучению и развитие способности к принятию решений и анализу проблем (методики индивидуальной и командной работы, способность структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, вырабатывать альтернативные решения и выбирать наилучшее).

Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Теоретический обзор проблемы подготовки и повышения квалификации персонала в организации позволяет сделать вывод о том, что организация профессиональной подготовки и повышения квалификации работников важна как самим работодателям, так и работникам. Работодатель получает рабочую силу, которая подготовлена с учетом специфики организации труда и производства в конкретной организации, а работник приобретает необходимые профессиональные компетенции и повышает тем самым конкурентоспособность на рынке труда, расширяет возможности самореализации.

Таблица 1 - Достоинства и недостатки обучения на рабочем месте и вне рабочего места

Форма обучения	Достоинства	Недостатки
----------------	-------------	------------

Обучение на рабочем месте	непосредственно привязано к требованиям конкретного рабочего места; работнику не надо отвлекаться от работы; тот, кто проводит обучение, хорошо знает содержание работы и особенности организации; методика обучения составляется с учетом специфики предприятия; результат легко контролируется, является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.	требует тщательного отбора наставников, их близости обучаемым по социальному положению и личным качествам; опыт быстро устаревает, может не соответствовать потребностям обучаемого, а наставник небрежно относиться к своим обязанностям; высокие убытки из-за испорченного оборудования, неудовлетворенных клиентов, исковерканных форм, плохо обученных работников; участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.
Обучение вне рабочего места	более эффективно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.	связано с дополнительными финансовыми затратами; отвлекает работника от его служебных обязанностей; могут возникнуть проблемы при переходе от обучения к непосредственному выполнению реальной работы.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно очевидно в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Не вызывает сомнения и утверждение о том, что профессиональные качества персонала служат решающим фактором достижения максимального результата деятельности любого предприятия, его победы в конкурентной борьбе.

Организация, имеющая высокий уровень профессиональной подготовки персонала, является хорошо управляемой, стабильной, готовой к внедрению новых технологий и методов работы. Поэтому процесс обучения персонала в современных условиях приобретает ключевые позиции в системе управления персоналом.

Краткосрочное повышение квалификации - это тематическое обучение по вопросам конкретного производства. Курсы повышения квалификации организуют сами работодатели, а обучение проводят высококвалифицированные работники предприятия.

Проведение тематических семинаров направлено на ускоренное приобретение навыков, необходимых для работы в новых условиях. В рамках подобных программ проводится изучение диссонансных и резонансных вопросов, а также современной проблематики в сферах трудовой или научной деятельности слушателей курса.

#### **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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.

*Рагозина Светлана Алексеевна,*  
Ст.преп. кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»  
*Гусаков Максим Сергеевич,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Организационные основы кадрового обеспечения и профессионального отбора сотрудников на государственную службу**

Ключевыми компетенциями профессионала становятся не только знания, умения, навыки, профессиональный опыт, но и умение такие знания производить. В связи с этим необходимы качественные преобразования в кадровом обеспечении и в управлении человеческими ресурсами в системе государственного управления. Необходимость повышения эффективности правового регулирования кадровой работы в органах власти следует из содержания задач, стоящих перед современно государством, и, в частности, государственными и муниципальными учреждениями.

*Svetlana A. Ragozina,*  
Teacher of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
*Maxim S. Gusakov,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Organizational bases of staffing and professional selection of employees for public service**

The key competencies of a professional are not only knowledge, skills, skills, professional experience, but also the ability to produce such knowledge. In this regard, qualitative changes are needed in staffing and in the management of human resources in the public administration system. The need to improve the effectiveness of legal regulation of personnel work in government bodies follows from the content of the tasks facing the modern state, and, in particular, state and municipal institutions.

Отбор, изучение, оценка и подготовка граждан для прохождения государственной гражданской службы осуществляется в формах, установленных Федеральным законом «О государственной гражданской службе РФ» и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. Они устанавливают порядок поступления на гражданскую службу, замещения вакантных должностей на конкурсной основе, прохождения гражданской службы, оснований и последствий прекращения гражданской службы, а также предусматривают и другие процедуры. Федеральный закон №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» устанавливает правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации.

Согласно ст. 21 Федерального закона «О государственной гражданской службе РФ», на гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие 18 лет, владеющие государственным языком и соответствующие квалификационным требованиям, установленным настоящим федеральным законом. Предельный возраст пребывания на гражданской службе составляет 65 лет.

Помимо закона «О государственной гражданской службе РФ» процедуры отбора кадров на гражданскую службу регламентируются также Указом Президента РФ «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ», принятом 1 февраля 2005 г. №112.

Оценка и изучение государственных служащих осуществляется на основании результатов аттестации и квалификационного экзамена. Аттестация гражданских служащих осуществляется на основе ст. 48 Федерального закона «О государственной гражданской службе РФ» и Указа Президента РФ «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ» от 1 февраля 2005 г. №110.

Квалификационный экзамен проводится на основе ст. 49 Федерального закона «О государственной гражданской службе РФ» и указа Президента РФ «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими РФ и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» от 1 февраля 2005 г. №111. Его сдают гражданские служащие, замещающие без ограничения срока полномочий должности гражданской службы категорий «специалисты» и «обеспечивающие специалисты», а также должности гражданской службы категории «руководители», относящиеся к главной и ведущей группам должностей гражданской службы.

Основным механизмом отбора претендентов на государственную гражданскую службу является конкурс. При организации конкурсного отбора крайне важно, чтобы используемые методики отбора позволяли выбрать лучшего кандидата, чьи профессиональные, деловые и личностные качества соответствуют заявленным требованиям к вакантной должности. Среди методов оценки, используемых в различных субъектах Российской Федерации при проведении конкурсов, наиболее популярными являются собеседование и тестирование. Это может быть объяснено тем, что данные методы оценки не так сложны в подготовке и проведении.

На государственной гражданской службе города Москвы для определения профессионального уровня конкурсантов, как и в других субъектах Российской Федерации, наиболее часто используются собеседования и тестирования. В частности, кандидаты, заинтересованные в поступлении на государственную гражданскую службу города Москвы, в обязательном порядке проходят тестирование на знание правил и норм русского языка, а также основ компьютерной грамотности. Таким образом выявляется соответствие базовым квалификационным требованиям, применимым ко всем должностям гражданской службы без исключения. В Правительстве Москвы все кандидаты, участвующие в конкурсах, оцениваются на соответствие трем базовым критериям: уровень развития аналитических способностей, знание правил и норм русского языка,

знание основ компьютерной грамотности. Затем для оценки иных компетенций, наличие которых необходимо для замещения конкретной должности, применяются и другие методы оценки: тестирование (в т. ч. психологическое), профильный кейс, интервью, деловые игры и прочие.

Поступление гражданина на государственную гражданскую службу Санкт-Петербурга осуществляется по результатам конкурса. Порядок и условия проведения конкурса определяются Положением о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 №112. Для участия в конкурсе претендент на замещение должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга представляет в государственный орган документы в течение 21 дня со дня объявления об их приеме лично, либо направляет по почте. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы Санкт-Петербурга.

Рассмотрим современные подходы, используемые органами государственной власти при организации отбора и приема сотрудников на государственную службу в России. В условиях правильной организации работы государственной администрации карьера (продвижение по службе) работника, прежде всего, зависит от его добросовестности, квалификации, идейной зрелости и личных качеств. Программная концепция кадровой политики призвана стать ориентиром для органов власти всех уровней при решении задач кадровой политики на государственной службе и регулирования государственно-служебных отношений.

Устроиться на государственную гражданскую службу в России официально можно тремя способами:

1. Конкурс.
2. Срочный контракт.
3. Без конкурса на самую низшую должность.

Чтобы устроиться на государственную гражданскую службу, надо пройти конкурс. Чтобы допустили до этого конкурса, надо собрать целый пакет документов: анкета, справка о здоровье по форме 001, справка об отсутствии судимости, копии паспорта, трудовой, диплома, заверенные у нотариуса или работодателя, справки о доходах на себя, супруга(у) и на несовершеннолетних детей и другие документы.

Очень многие хотят пойти на государственную службу после колледжа, а во время работы учиться заочно или на вечерней форме в университете. Ведь где еще нарабатывать опыт и стаж, при этом имея возможность уходить раньше на учебу, брать оплачиваемые отпуска для сессий. Ведь государственная служба - это проверка на стрессоустойчивость и выносливость, а также возможность доучиться. Так что многие коммерческие предприятия с удовольствием берут закаленных сотрудников. Еще одна особенность устройства на госслужбу - время. Устроиться можно только тогда, когда объявляется конкурс. И если в коммерции

собеседования проходят каждый день, то на государственную службу набор идет раз в год, иногда - два раза в год. Поэтому даже если у выбранной организации есть место, которое подходит кандидату, устроиться на него сразу не получится. Необходимо дождаться объявления о конкурсе (как правило это декабрь месяц), подать документы и тогда уже идти на конкурс.

При подаче заявления на конкурс стоит сразу уточнить какие есть должности. Лучшим вариантом будет идти не на одну должность, а на группу должностей, так будет больше шансов получить место. Кроме того, можно сразу подать заявку на работу сразу в нескольких управлениях (тогда правда, конкурс придется проходить несколько раз). Дальше все по стандарту - диплом об образовании, одно фото, копия трудовой книги, различных документов, подтверждающих повышение квалификации и тому подобное.

Следующий шаг - посетить государственную организацию, написать анкету, заявление и ждать дату назначения на второй этап конкурса.

Тестирование при приеме на госслужбу в России

Тестирование - второй этап конкурса. Вопросы состоят из двух блоков: про государственную службу и про саму работу. В блоке про государственную службу, может быть в общем то все что угодно - от вопроса сколько статей в конституции, до вопроса сколько дней отпуска есть у государственного служащего и можно ли ему заниматься предпринимательской деятельностью. Для того, чтобы ответить на этот блок вопросов нужно хорошо изучить Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ, а также просмотреть Конституцию и все то, что связано непосредственно с вашей организацией - ее спецификой.

Второй блок вопросов будет зависеть от будущей работы и направленности. Поэтому здесь необходимо будет знать минимальное общее количество знаний по будущей работе. Если тест успешно пройден, то остается всего один, самый ответственный шаг - комиссия. После прохождения конкурса человек зачисляется в кадровый резерв на ту группу должностей, на которую он шел. Длится такой резерв три года. И если места так и не нашлось, чтобы встать в очередь - нужно снова идти на конкурс. При том не обязательно что в резерв встанет только 1 из 3 претендентов. Просто примут 1 человека, а двое других будут в запасе, если кто-то уволится. На самом деле текучка на государственной службе довольно большая, поэтому если пройти конкурс в 2-3 управления, то в 1, в течении полугода точно место будет.

Аттестация при приеме на госслужбу в России

Раз в 3 года государственного служащего отправляют на повышение квалификации. По сути, это тоже самое, что комиссия на конкурс, только задавать вопросы будут уже не только по Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации», но и по работе. Если аттестация пройдет успешно, то автоматом могут поставить в резерв на должность выше без прохождения конкурса.

На сегодняшний день актуальной становится проблема кадрового обеспечения муниципальных учреждений. Также основными проблемами кадровой политике



являются: недостаточный приток молодых работников, низкий уровень повышения квалификации работников, недостаточность информации о формировании резерва кадров и проведения аттестации. Важную роль в модернизации системы профессионального отбора и приема сотрудников на государственную службу могла бы сыграть аттестация всех «карьерных» чиновников независимыми аттестационными комиссиями на основе разработанных критериев.

#### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

**Самарова Зоя Станиславовна,**  
К.б.н., доцент кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Беляев Сергей Владимирович,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Анализ реализации экологической политики в муниципальном  
образовании «город Екатеринбург»**

В статье анализируется экологическая ситуация в г. Екатеринбург. Рассмотрены основные государственные и муниципальные программы в сфере экологии, которые действуют на территории муниципального образования.

**Zoya S. Samarova,**  
Candidate of biology, associate 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

**Analysis of the implementation of environmental policy in the municipal  
formation “the city of Yekaterinburg”**

The article analyzes the ecological situation in Yekaterinburg. The main state and municipal programs in the field of ecology, which operate on the territory of the municipality, are considered.

В муниципальном образовании реализуются несколько программ в сфере экологии, различного уровня. Представим на рисунке 1 структуру программно-проектных средств, с помощью которых формируется и реализуется политика в сфере экологии. Стоит отметить, что, несмотря на разный масштаб программ, большая часть целей и задач совпадает как с государственными национальными программами и проектами, так и с региональными.

На сегодняшний день в Екатеринбурге существует 23 различных муниципальных программ. Одной из них является Муниципальная программа «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы.

Данная программа реализуется в рамках стратегического направления «Формирование комфортной, экологически благополучной городской среды» в соответствии со стратегическими программами «Оздоровление окружающей природной среды»; «Чистый благоустроенный город» и стратегическими проектами «Управление отходами»; «Вода для жизни»; «Экологическое просвещение и образование населения»; «Зеленый город».



Рисунок 1 - Структура программно-проектных средств в области экологии

Основной целью программы является улучшение экологической обстановки, создание благоприятных условий для проживания населения на территории муниципального образования «город Екатеринбург», повышение уровня экологической культуры населения.

Основными задачами программы являются:

- снижение выбросов в атмосферу загрязняющих веществ стационарными и нестационарными источниками;
- улучшение качества воды в водоемах и водотоках;
- совершенствование технологий сбора, удаления, обезвреживания и захоронения отходов;
- регулирование численности безнадзорных собак;
- совершенствование системы экологического образования, воспитания и просвещения населения;
- сохранение и воспроизводство зеленого фонда муниципального образования «город Екатеринбург»;
- снижение риска развития экологически обусловленных заболеваний;
- контроль за соблюдением требований в области охраны окружающей среды субъектами хозяйственной и иной деятельности.

Общий объем финансирования Программы составит 1 273 156 тысяч рублей. Структура финансирования муниципальной программы представлена на рисунке 2.

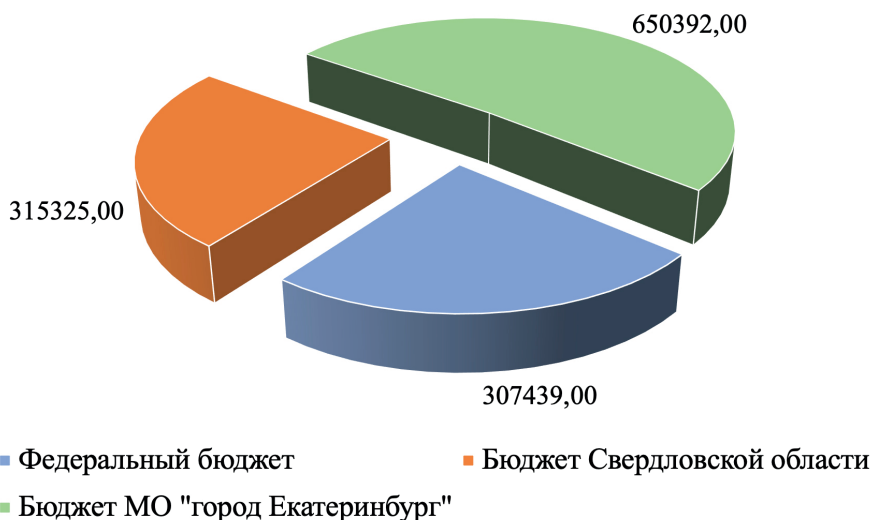


Рисунок 2 - Структура финансирования Муниципальной программы «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы, тыс.руб.

В таблице 1 представим динамику выполнения Муниципальной программы «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы.

Таблица 1- Динамику выполнения Муниципальной программы «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы

Год	План	Факт	Процент исполнения
2018	165943	153343	92,4
2019	165384	129264	78,2
2020	142854	114063	79,8
2021	300465	85229	28,4

Для отчетности и возможности оценки эффективности программы каждый год составляется отчет о реализации программы с целевыми показателями и значениям по ним. В таблице 9 приведем данные по оценке эффективности Муниципальной программы «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы. Ответственным исполнителем является Комитет по экологии и природопользованию.

Таблица 2 – Оценка эффективности реализации Муниципальной программы «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы

Год	Оценка эффективности реализации	Уровень эффективности реализации
2018	5	высокий
2019	3	средний
2020	3	средний
2021	3	средний

Так как масштаб влияния на окружающую среду огромен и не ограничивается одним городом, в каждом регионе существует различные экологические программы. Например, в Свердловской области разработана Стратегия по обращению с отходами производства на территории Свердловской области до 2030 года, утвержденная постановлением Правительства Свердловской области от 09.09.2014, целью которой является создание экологически безопасной и экономически эффективной системы в сфере обращения с отходами производства на территории Свердловской области.

Согласно оценкам различных независимых рейтинговых агентств, в том числе и общероссийской общественной организации «Зеленый патруль», Свердловская область и Екатеринбург, в частности, уже много лет подряд занимают последнее место среди всех субъектов РФ по уровню экологии. «Зеленый патруль» составляет свой рейтинг на основе трех индексов - природоохранный (вода, атмосфера, почва, ООПТ, биоразнообразие), социально-экологический (образование и культура, закон, власть, гражданское общество) и промышленно-экологический (наука и инновации, экологическая модернизация, промышленная среда).

В процессе реализации экологической политики в городе Екатеринбург в период с 2019 по 2021 год было проделано:

1. В 2021 году Администрацией Екатеринбурга утверждена Муниципальная программа «Экология и охрана окружающей среды в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы.

2. С целью привлечения населения к решению экологических проблем Екатеринбурга в 2021 году администрацией города было проведено несколько экологических акций с участием общественных организаций, школьников и студентов:

- научно-методический выезд на особо охраняемую природную территорию «Шабровский карьер»;
- всероссийский субботник «Зеленая планета»;
- очистка акватории и береговой полосы реки Исети и Городского пруда.

3. Силами администраций районов в 2021 году ликвидировано 788

несанкционированных свалок, с которых вывезено 19,5 тысячи тонн твердых коммунальных отходов. Доля ликвидированных несанкционированных свалок достигла 97,6 процента от их общего числа.

4. Организовано проверок различных объектов на соответствие природоохранным требованиям. В 2021 году количество таких проверок составило 1259, в 2020 году 1224, в 2019 году также 1224.

5. В 2017 г. был разработан проект на обустройство природных родников, расположенных в Калиновском лесопарке, подготовлены рекомендации по дальнейшему использованию природных родников, подготовлена документация для их обустройства и восстановления, подготовлены гидрогеологические заключения на водоисточники «Поющий», «Московский» и рекомендации по их дальнейшему обустройству. По состоянию на 2022 год обустройство продолжается.

6. Ежегодно проводится очистка акватории реки Исети, Городского пруда на реке Исети, с акватории водных объектов собрано и вывезено на полигон 11,2 тонны наплавного мусора.

7. Ежегодно выполняются работы по санитарному содержанию территорий городских парков, прибрежных зон и родников, закрепленных за Муниципальным специализированным автономным учреждением «Екатеринбургское лесничество», а также очистка газонов от случайного мусора, подметание дорожек, сметание снега с парковых диванов в зимний период, очистка урн от мусора, вывоз и утилизации мусора, ремонт малых архитектурных форм, завоз песка в песочницы, сбор веток и сучьев. Для предотвращения распространения клещей проводится акарицидная обработка на территориях городских лесов, парков, скверов и прибрежных зон общей площадью 521,1 гектара, а также дератизационная обработка территорий площадью 3,4 гектара.

8. В связи с закрытием на модернизацию мусоросортировочного завода в мае 2018 года на полигоне «Широкореченский» Администрацией Екатеринбурга была разработана проектная документация по рекультивации нарушенных земель на территории полигона. По состоянию на 2022 год рекультивация продолжается. Планируется завершение работ к концу 2022 года. Сейчас на полигоне работает 20 единиц современной спецтехники: экскаваторы, бульдозеры, самосвалы. Уже сформирована задняя стенка откоса и часть плато, для этого было перемещено 200 тысяч кубометров грунта.

9. В 2021 году проведены работы по сбору у населения и обезвреживанию ртутисодержащих отходов в количестве 2,7 тысячи ртутных ламп и 360 ртутных термометров, 576 килограммов химических источников тока, 330 килограммов материалов, загрязненных ртутью. В муниципальных учреждениях собрано и обезврежено 115,1 тысячи отработанных ртутных ламп. В рамках работы передвижных пунктов приема от населения опасных отходов было транспортировано, обработано, обезврежено и утилизировано 2060 килограммов опасных отходов, образующихся в быту.

10. В целях улучшения качества воды поверхностных водных объектов в 2021 году выполнялись работы по санитарному содержанию территорий,

прилегающих к 21 обустроенному роднику. Проводилась очистка акватории реки Исети, Городского пруда на реке Исети. Проведена ларвицидная обработка (эффективный метод борьбы с насекомыми) акватории реки Исети, от моста Челюскинцев до моста Малышева, общей площадью 1,3 квадратного километра.

11. С целью повышения уровня экологической культуры жителей Екатеринбурга проводятся различные мероприятия. Например, в 2019 году проведены: Зеленая Весна-2019; Доброволец России; в 2020 году - городской экологический конкурс «Бумаге-вторую жизнь!», экоквест ВОДА.ONLINE; в 2021 году – экологический квест для студентов Вода.online, Международная детско-юношеская премия «Экология - дело каждого», Городской экологический конкурс «Бумаге - вторую жизнь!», Конкурс на соискание звания лауреата Международной экологической премии «EcoWorld»; в 2022 году проводится IV Всероссийский конкурс лучших природоохранных практик «Надежный партнер – экология». Все эти мероприятия проводятся в рамках реализации Стратегического проекта «Экологическое просвещение и образование населения».

Основными объектами загрязнения окружающей среды в Екатеринбурге являются:

1) Атмосферный воздух. Главным загрязнителем атмосферного воздуха является автотранспорт - около 89 % вредных выбросов, остальное - различные промышленные предприятия, ТЭЦ и другие объекты. По имеющейся статистике (по состоянию на апрель 2022 г.) в 2021 году уровень загрязнения атмосферного воздуха города отнесён к категории «низкий». Значение комплексного индекса загрязнения атмосферы определили концентрации формальдегида, диоксида азота, аммиака, взвешенных веществ и этилбензола. СИ=7,0 для этилбензола; НП=6% для формальдегида.

2) Воды. Чистых водоемов на территории Екатеринбурга нет. Например, река Исеть является особенно грязной, так как сброс сточных вод в ее течении происходит без какой-либо очистки. Согласно докладу о состоянии окружающей среды, опубликованному на сайте Минприроды Свердловской области в 2016 году, Исеть - одна из грязнейших рек России. Состояние Волчихинского и Верхнемакаровского водохранилищ также характеризуется высоким уровнем загрязнения. Кроме того, на загрязнение вод влияют устаревшие канализационные коммуникации.

3) Почва. На загрязнение почв влияет, во-первых, добыча полезных ископаемых карьерным методом, из-за чего образуются огромные овраги, меняющие гидрологический режим рек, во-вторых, промышленные предприятия цветной и черной металлургии, вблизи которых уровень содержания тяжелых металлов в земле превышает допустимые нормы, в-третьих, выпадение кислотных осадков, в-четвертых, огромные переполненные мусорные полигоны, в том числе незаконные, которые кроме самого факта размещения на них опасных отходов, плодят различных паразитов, крыс, голубей и чаек, которые разносят на себе заразу по всему городу.

Несмотря на все усилия, актуальными проблемами остаются:

- недостаточное финансирование.
- низкий уровень экологической культуры населения города
- высокий удельный вес промышленных предприятий
- несовершенство законодательства

### **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>
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>
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>



**Самарова Зоя Станиславовна,**  
К.б.н., доцент кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Сапрыкин Антон Алексеевич,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Особенности взаимодействия государственного частного партнёрства в сфере здравоохранения**

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме здравоохранения, а в частности партнёрства государства и частных медицинских организаций, а также связанных с сферой государственного регулирования здравоохранения в частном секторе. В работе акцентируется внимание на возможные варианты партнёрства частных медицинских организаций и Государственной системы здравоохранения, а также оценка преимуществ государственного частного партнёрства среди частных медицинских организаций.

**Zoya S. Samarova,**  
Candidate of biology, associate Professor of the Department  
of social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow International Academy  
**Anton A. Saprykin**  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Features of the interaction of public private partnership in healthcare**

The article is devoted to the currently relevant topic of health care, and in particular the partnership between the state and private health care organisations, and related to the sphere of state regulation of health care in the private sector. The paper focuses on the possible options of partnership between private medical organizations and the public health care system, as well as an assessment of the advantages of public private partnership among private health care organizations.

Актуальность настоящего исследования соотносится с необходимостью развития конкурентно способности непосредственно за счёт роста количества частных медицинских организаций в регионах. Однако не стоит забывать, что для обеспечения стабильной деятельности, что, в свою очередь, является первостепенным условием функционирования в непростых экономических условиях и высокой конкуренции на рынке.

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством рассматривающих различные аспекты сотрудничества, а также акцентируется внимание на возможные варианты партнёрства частных медицинских организаций и Государственной системы здравоохранения, а также оценка преимуществ

государственного частного партнёрства среди частных медицинских организаций.

Теоретические и практические проблемы взаимодействия государственных и предпринимательских структур стали объектом активного изучения исследователей во второй половине XX века, когда в отношении социальной ответственности бизнеса в управленческой литературе было разработано множество концепций, а затем получили развитие и исследования форм взаимодействия власти и бизнеса в форме государственно-частного партнерства.

Основным фактором выступает право собственности на объект, активы и услуги не являются национализированными или приватизированными. Партнерство предполагает передачу частному сектору части экономических, организационных, управленческих функций в отношении государственных и муниципальных объектов, в то время как сами объекты остаются в государственной собственности. Приватизация же предполагает полный уход государства из экономики, ее отдельных сфер и производств. При партнерстве частный инвестор с одной стороны привносит свой организационный опыт, знания, ноу-хау, осуществляет вложения, минимизирует риски предпринимательской деятельности, государство с другой стороны получает экономический эффект для общества в виде улучшения качества товаров и услуг, повышения уровня обслуживания при низких издержках.

Государство заинтересовано в росте объемов и улучшении качества предоставляемых товаров и услуг, и организует свою регулирующую деятельность в сфере партнерства с частным бизнесом в трех основных направлениях: - государство вырабатывает стратегию и принципы, на которых строятся отношения бизнеса с обществом и с публичной властью; - государство формирует институциональную среду для разработки и реализации партнерских проектов; - государство непосредственно занимается организацией и управлением ГЧП, разрабатывает формы и модели.

При реализации ГЧП проектов государство получает более благоприятную возможность заняться исполнением своих основных функций – контролем, регулированием, соблюдением общественных интересов. Так, по мере развития ГЧП в сфере инфраструктуры государство может сместить акценты своей деятельности с конкретных проблем на административно-контрольные функции, а в конечном итоге выигрывает общество как потребитель более качественных товаров и услуг.

В настоящее время залогом успеха развития ГЧП является привлечение частного бизнеса к развитию государственной инфраструктуры, а также либерализация экономики.

Следовательно, основной задачей в условиях дефицита бюджета за счет государственных средств на основные направления здравоохранения необходимо прибегать к негосударственным источникам финансирования, таким как механизмы ГЧП. Развитие ГЧП в здравоохранении позволит не только снизить финансовую нагрузку, но и обеспечит инновационное развитие

### Список используемых источников

1. Грибкова, Г.И. Некоторые особенности управления проектами в социально-культурной сфере. Международный академический вестник. – 2019. – № 2. – С. 56-59
2. Грибкова Г.И. Проектная деятельность в социально-культурной сфере: становление и развитие. Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4-2. – С. 147-154.
3. Зуев, Н. А. Научно-методический подход к совершенствованию управления развитием культурной политики на муниципальном уровне / Н. А. Зуев // Интеграция наук. – 2018. - № 8. – С. 468-470. - Текст : электронный // Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» : [сайт]. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36948872> (дата обращения: 18.04.2023).
4. .Неверова, Н. В. Полномочия органов местного самоуправления в области культуры и спорта / Н. В. Неверова // Наука, техника и образование. - 2019. - № 5 (11). - Текст : электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» : [сайт]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/polnomochiya-organov-mestnogo-samoupravleniya-v-oblasti-kultury-i-sporta> (дата обращения: 12.04.2023).
5. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере культуры и спорта: учебное пособие для вузов / А. В. Починкин. - Москва: Советский спорт, 2018. - 263 с. - Текст : непосредственный.
6. Шишигин, А. В. Социальные процессы становления и развития местного самоуправления в современном российском обществе: автореферат дис. ... канд. социол. наук : 22.00.04 / А. В. Шишигин ; Перм. гос. пед. ун-т. - Пермь, 2022. - 19 с. - Текст : непосредственный.

***Сподах Григорий Григорьевич,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Воробьев Леонид Алексеевич,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Внедрение бальной оценки финансово-хозяйственной деятельности организации**

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации - один из важнейших этапов оценки результатов, достигнутых компанией по итогам отчетного года. На основе данных такого анализа собственники и менеджмент компании получают информацию о факторах, повлиявших на результаты бизнеса, оценивают экономические возможности по дальнейшему развитию. Данные анализа служат базой для разработки бизнес-планов и операционных бюджетов на следующий год. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия предполагает необходимость установления и последующего изучения изменения основных характеристик и признаков, которые отражают состояние производственной базы субъекта хозяйствования, его экономики и финансов.

***Gregory G. Spodakh,***

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

***Leonid A. Vorobyov,***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Introduction of a point assessment of the financial and economic activities of the organization**

The analysis of the financial and economic activities of the organization is one of the most important stages of evaluating the results achieved by the company following the results of the reporting year. Based on the data of such an analysis, the owners and management of the company receive information about the factors that influenced the business results, assess economic opportunities for further development. The analysis data serve as a basis for the development of business plans and operating budgets for the next year. Diagnostics of the financial and economic activity of the enterprise implies the need to establish and further study changes in the main characteristics and features that reflect the state of the production base of the business entity, its economy and finance.

Значимость оценки финансово-хозяйственной деятельности для управления предприятием в настоящее время возросла. Причина этого понятна, поскольку в условиях рынка добавляются новые факторы, игнорирование которых может привести к печальным последствиям. В условиях рынка обоснованность управленческих решений становится жизненно необходимой, поскольку роль финансовых ресурсов неизмеримо возрастает.

Одним из важнейших факторов в деятельности предприятия является его стабильное финансовое состояние. Финансовое состояние предприятия показывает эффективность его деятельности, рациональность использования, как собственных, так и привлекаемых средств для развития.

Отраслевые особенности предприятий оказывают влияние на следующие вопросы организации финансов:

1. Структуру капитала предприятия по материально-вещественному содержанию (т.е. структуру активов предприятия).

2. Структуру основного и оборотного капитала предприятия (например, в структуру оборотного капитала промышленных предприятий высокий удельный вес занимают производственные запасы и НЗП, торговли - производственные запасы и денежные средства, транспорта - отсутствует элемент оборотного капитала - готовая продукция и т.п.).

3. Длительность операционного, а, следовательно, производственного и финансового циклов предприятия. Например, на предприятиях промышленности из-за длительности производственного цикла, очень высока длительность операционного и финансового циклов предприятия, на торговых предприятиях из-за отсутствия производственной стадии в движении оборотного капитала длительность финансового цикла короткая и т.п.

4. Техничко-экономические особенности отраслей (материалоемкость, топливоемкость, энергоемкость, трудоемкость и т.д.) определяют особенности структуры затрат производства.

5. Организационно-экономические особенности отраслей (концентрация, комбинирование, кооперация, специализация) определяют масштабы деятельности предприятия, способ интеграции производственных процессов и производственную структуру предприятия.

Анализ финансового состояния позволяет определить «слабые» места предприятия. Для устранения таких мест необходимо разработать определенные мероприятия. Даже если предприятие имеет стабильное финансовое состояние, это не значит, что не нужно предпринимать определенных мер по его сохранению.

Однако в методике анализа финансового состояния имеется ряд проблем. Рассмотрим одну из проблем анализа, а именно однозначная трактовка полученных результатов в процессе анализа. Так показатели характеризующие финансовую устойчивость предприятия, очень часто рассматриваются без взаимосвязи с эффективностью деятельности предприятия, а именно показателями доходности. Довольно часто встречаются такие ситуации, при которых результаты анализа состава и структуры имущества свидетельствуют о неблагоприятной структуре капитала, при этом показатели доходности довольно высоки и говорят об

эффективном ведении деятельности. Также иногда получаются противоречивые результаты анализа платежеспособности и результативности деятельности. В этой ситуации у аналитика возникает проблема в формулировании итоговой оценки функционирования предприятия.

В связи с этим необходимо предпринять попытку взаимоувязывания показателей имущественного состояния, показателей доходности и платежеспособности. Одним из направлений решения поставленной задачи выступает предложение по внедрению балльной оценки финансовой ситуации на предприятии. Для этого необходимо проанализировать показатели рентабельности деятельности предприятия, финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности и каждой группе присвоить весовое значение. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия нужно выполнить по группам показателей, которым присваивается балльная оценка от 1 до 4:

- 4 балла - абсолютно платежеспособное и финансово устойчивое предприятие;
- 3 балла - практически платежеспособное и финансово устойчивое предприятие;
- 2 балла - риск утраты платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;
- 1 балл - критическая ситуация, потеря платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Для оценки рентабельности предприятия будут использованы следующие показатели:

- рентабельность продаж;
- рентабельность собственных средств;
- рентабельность всех средств предприятия.

Показатель рентабельности продаж определяется как отношение прибыли от продаж к сумме выручки, и характеризует размер прибыли полученный на 1 рубль реализованной продукции.

Что касается показателя рентабельности собственных средств, для выполнения требования сопоставимости показателей используем расчетную формулу данного показателя как отношение прибыли от продаж к среднегодовой величине собственных средств предприятия. С помощью этого показателя мы сможем охарактеризовать эффективность использования собственных средств для достижения основной цели предприятия, а именно повышения прибыли.

Третий показатель также рассчитаем, как отношение прибыли от продаж к средней годовой стоимости всех средств предприятия, для оценки эффективности вложения как собственных, так и привлеченных средств в деятельность предприятия с целью повышения доходности.

После анализа выше указанных показателей проводится присвоение баллов в зависимости от выполнения критериев оценки:

Таблица 1 - Критерии оценки показателей рентабельности

Значения и варианты сочетания показателей	Бальная оценка
Все показатели рентабельности увеличиваются в динамике	4
Показатель рентабельности продаж и рентабельности собственных средств растет, рентабельность всех средств снижается Показатель рентабельности продаж и рентабельности всех средств растет, рентабельность собственных средств снижается	3
Показатель рентабельности растет, показатели рентабельности собственных средств и всех средств снижаются	2
Все показатели рентабельности снижаются	1

Далее проводится анализ финансовой устойчивости, для этого используются абсолютные и относительные показатели. Как мы знаем на предприятии выделяют четыре финансовой ситуации по степени устойчивости, абсолютная, нормальная, неустойчивая, кризисная.

В дополнение определяются следующие коэффициенты: автономии ( $K_a$ ), обеспеченности текущих активов собственными оборотными средствами ( $K_{отд}$ ).

Коэффициент автономии показывает долю собственных средств в общей сумме средств предприятия, и чем выше эта доля, тем более финансово независимо предприятие. Нормальное функционирование предприятия, в зависимости от отрасли, характеризуется уровнем этого показателя не менее 0,5.

Что касается второго показателя то он показывает долю собственных средств в формировании текущих активов и характеризует ту часть собственного капитала организации, которая является источником их покрытия, рекомендуемое значение - не менее 0,3.

Бальная оценка полученных показателей финансовой устойчивости проводится путем сравнения полученных результатов на соответствие нормальным значениям и по вариантам их сочетания.

Таблица 2 - Критерии оценки финансовой ситуации по степени устойчивости

Значения и варианты сочетания показателей	Бальная оценка
1	2

1) Абсолютная устойчивость, $K_a$ и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям 2) Абсолютная устойчивость, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям 3) Абсолютная устойчивость, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям	4
1) Нормальная устойчивость, $K_a$ и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям 2) Нормальная устойчивость, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям 3) Нормальная устойчивость, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям	3
1) Неустойчивая ситуация, $K_a$ и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям 2) Неустойчивая ситуация, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям 3) Неустойчивая ситуация, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям 4) Неустойчивая ситуация, $K_a$ и $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям	2
1) Кризисная ситуация, $K_a$ соответствует ограничениям, $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям 2) Кризисная ситуация, $K_a$ не соответствуют ограничениям и $K_{ота}$ соответствуют ограничениям 3) Кризисная ситуация, $K_a$ и $K_{ота}$ не соответствуют ограничениям	1

Следующий этап анализа, это определение степени платежеспособности предприятия. Для этого будут использованы следующие три коэффициента: абсолютной ликвидности ( $K_{абл} > 0,2$ ), ликвидности ( $K_{кл} > 0,7-0,8$ ), текущей ликвидности ( $K_{тл} > 1,2 - 1,5$ ).

Также как указано выше, в соответствии с сочетанием показателей ликвидности присваиваются следующие балльные оценки.

Таблица 3 - Критерии оценки ликвидности организации

Характеристика полученных значений показателей	Балльная оценка
1	2
Все коэффициенты соответствуют оптимальным значениям	4
Один из показателей ликвидности меньше оптимального значения	3



Два коэффициента ликвидности меньше оптимальных значений	2
Все показатели не соответствуют оптимальному значению	1

В итоговой части анализа необходимо каждой группе показателей присвоить вес.

Далее с помощью средневзвешенного значения всех показателей определить финансовую ситуацию, сложившуюся на предприятии в соответствии с набранными баллами.

Таблица 4 - Итоговая оценка трех групп показателей

Наименование группы	Вес группы
1	2
Показатели рентабельности	0,35
Показатели финансовой устойчивости	0,35
Показатели платежеспособности	0,5

Таким образом, используя выше приведенную методику мы можем взаимоувязать несколько групп показателей и получить однозначный результат анализа, который будет характеризовать финансовое положение предприятия в целом.

В результате изучения теоретических основ был сделан следующий вывод. Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве.

Посредством анализа финансового состояния каждый из заинтересованных лиц сможет найти ту информацию о предприятии, которая ему необходима. Основное значение анализ финансового состояния имеет для самого предприятия, посредством которого принимаются все наиболее важные значения. Результаты такого анализа нужны, прежде всего, собственникам, а также банкам, кредиторам, инвесторам, поставщикам, менеджерам и налоговым службам.

#### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>

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. 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.

5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.

6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.

7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.

8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.

9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

***Сподах Григорий Григорьевич,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Дедикова Ксения Юрьевна***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Реализация государственной политики в сфере образования**

Развитие региональных систем образования, соответствующих требованиям потребителей ее результатов и специфике социально-экономического развития региона, предопределяет необходимость реализации системных мер, направленных на ее модернизацию и совершенствование механизма управления. Образование как система, функционирующая на принципах приоритета лично-ориентированных образовательных интересов, и одновременно как звено в формировании кадрового потенциала экономики должно основываться на специфике регионального развития.

***Gregory G. Spodakh,***

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

***Ksenia Yu. Dedikova,***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Implementation of state policy in the field of education**

The development of regional education systems that meet the requirements of consumers of its results and the specifics of the socio-economic development of the region determines the need to implement systemic measures aimed at its modernization and improvement of the management mechanism. Education as a system functioning on the principles of priority of personality-oriented educational interests, and at the same time as a link in the formation of the human potential of the economy should be based on the specifics of regional development.

Общая характеристика системы образования иллюстрирует состояние сети образовательных организаций, контингент обучающихся и педагогических работников в них в отчетном 2021 году – для уровней дошкольного образования и дополнительного образования и по состоянию на начало 2021/22 учебного года – для уровней общего образования и профессионального образования.

По данным ФСН за 2021 год (на начало 2021/22 учебного года), система образования охватывает 32,0 млн детей и молодежи, включая 7,3 млн дошкольников всех возрастных категорий (до 3 лет – 1,1 млн человек, от 3 до 7 лет – 6,1 млн человек), 17,3 млн школьников, 3,4 млн студентов в системе СПО и

4,0 млн студентов в системе высшего образования, в том числе по очной форме обучения - 2,5 млн человек (61,2%).

Серьезным фактором, влияющим на значения ключевых показателей в сфере общего образования (включая дошкольное), является демографическая ситуация. Численность воспитанников в дошкольном образовании (далее - ДО) снижается, начиная с 2019 года (на 102,3 тыс. человек по сравнению с 2020 годом и на 266,1 тыс. человек по сравнению с 2019 годом), при этом численность воспитанников в возрасте до 3 лет увеличилась за последний год, но сократилась как численность, так и доля воспитанников в возрасте от 3 до 7 лет (на 138,1 тыс. человек относительно 2020 года). Сохраняется тенденция устойчивого роста численности обучающихся в общеобразовательных организациях (на 420,46 тыс. человек по сравнению с 2020 годом) при среднегодовом темпе роста 102,6% (за период с 2016/17 учебного года).

Если численность студентов в системе СПО продолжает стабильно расти (прирост 97,5 тыс. человек в 2021 году по сравнению с 2020 годом), но более медленными темпами (102,9 %), то численность студентов вузов сохраняет сложившуюся тенденцию к сокращению (в 2021 году на 5 тыс. человек по сравнению с 2020 годом).

В образовательных организациях всех уровней образования на начало 2021/22 учебного года работают 2 449,7 тыс. педагогических работников, в том числе: в ДО – 681,5 тыс. человек, в общем образовании – 1 352,1 тыс. человек, в СПО – 198,4 тыс. человек, в высшем образовании (ППС) – 217,7 тыс. человек. Из общего числа ППС ученые степени имеют 74,3%, ученые звания – 48,3%.

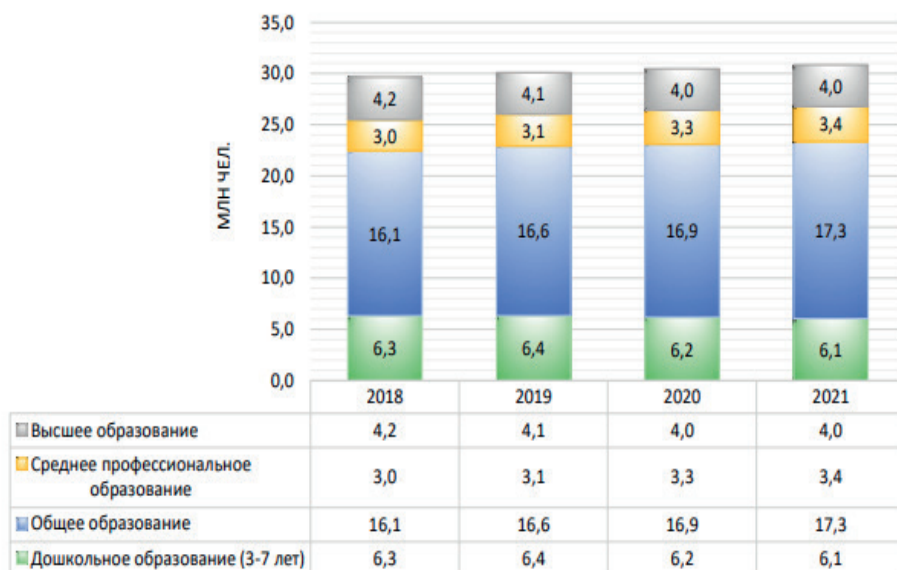


Рисунок 1 - Численность обучающихся в системе образования

Динамика численности детей в образовательных организациях, реализующих общеобразовательные программы, на которую оказывают влияние демографические факторы, сопровождается ростом численности педагогических работников – на 4,2 тыс. человек по сравнению с 2020 годом, при этом доля педагогических работников в общей численности работников образовательных организаций остается стабильной (около 62%).

Положительная динамика роста численности преподавателей и мастеров производственного обучения (на 0,7 тыс. человек) в системе СПО сохраняется за счет роста числа преподавателей. В сфере высшего образования численность ППС снизилась на 5,4 тыс. человек относительно 2020 года.

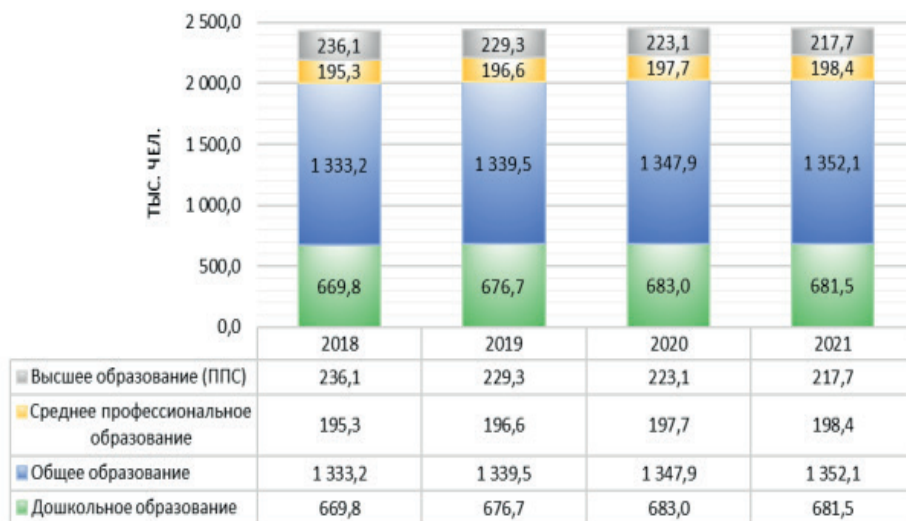


Рисунок 2 - Численность педагогических работников в сфере образования

В системе общего образования действует 39,9 тыс. образовательных организаций, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования, всех форм собственности, 39,0 тыс., организаций, реализующих образовательные программы ДО, присмотр и уход, в СПО – 3,239 тыс. самостоятельных организаций, в системе высшего образования – 717 организаций.

Состояние зданий образовательных организаций является важной характеристикой сети в целях обеспечения качественной реализации образовательных программ.

Удельный вес числа зданий дошкольных образовательных организаций (далее – ДОО), находящихся в аварийном состоянии, в общем числе зданий ДОО в 2021 году в целом по Российской Федерации составил 0,19%; требующих капитального ремонта – 6,24%.

Удельный вес числа зданий и помещений общеобразовательных организаций, находящихся в аварийном состоянии, в общем числе зданий общеобразовательных организаций в целом по Российской Федерации составил в 2020 году в целом по Российской Федерации 0,67%; требующих капитального ремонта – 10,54%.



Рисунок 3 - Количество организаций в системе образования

Удельный вес профессиональных образовательных организаций, площади зданий которых находятся в аварийном состоянии, в общем числе таких организаций в 2020 году в целом по Российской Федерации составил в государственном секторе СПО 0,8% (по учебно-лабораторным зданиям (корпусам) и 1,4% (по зданиям общежитий); в частном секторе СПО отсутствовали здания, площади которых находятся в аварийном состоянии. Удельный вес площади зданий профессиональных образовательных организаций, требующей капитального ремонта, составил в 2020 году в государственном секторе 11,1% (учебно-лабораторные здания (корпуса) и 20,0% (здания общежитий); в негосударственном секторе соответственно – 0,1% и 1,0 %.

Сеть образовательных организаций, реализующих общеобразовательные программы, претерпевала изменения в рамках общей тенденции оптимизационных процессов последних лет, в том числе связанных с укрупнением образовательных организаций и созданием образовательных комплексов, реализующих основные и дополнительные общеобразовательные программы, включая программы ДО, а также реорганизацией малокомплектных школ в сельской местности.

При этом решение задачи по восполнению дефицита мест в образовательных организациях, реализующих образовательные программы общего и дошкольного образования, осуществляется за счет создания новых и дополнительных мест через различные финансово-экономические механизмы (строительство новых детских садов, реконструкция действующих детских садов, выкуп, возврат, капитальный ремонт зданий, государственно-частное партнерство, развитие негосударственного сектора ДО).

В сфере дополнительного образования детей в 2021 году было предоставлено свыше 26,2 млн услуг, с учетом данных по детям, посещающим одновременно несколько организаций дополнительного образования или несколько кружков и сессий в одной организации. В 2021 году наблюдается снижение численности педагогов дополнительного образования детей в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам: на 2,6 тыс. человек по сравнению с 2020 годом - до 246,6 тыс. человек.

Таблица 1 - Распределение детей, занимающихся в 2021 году по направлениям дополнительных общеобразовательных программ.

Наименование направления дополнительной общеобразовательной программы	Численность обучающихся всего, человек
1	2
Техническое	3 217 496
Естественнонаучное	3 198 238
Туристско-краеведческое	1 063 393
Социально-гуманитарное	6 789 433
Общеразвивающие программы художественной направленности	7 008 246
Общеразвивающие программы физкультурно-спортивной направленности	4 979 421

Несмотря на то, что доля зданий образовательных организаций дополнительного образования, находящихся в аварийном состоянии или требующих капитального ремонта, сохраняется стабильно высокой, общее состояние материально-технической базы таких организаций улучшается, в том числе в связи с государственной поддержкой создания сети современных образовательных организаций в рамках федеральных проектов «Успех каждого ребенка» и

«Цифровая образовательная среда» национального проекта «Образование» (далее - НПО).

Стратегия развития воспитания Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р (далее – Стратегия воспитания), направлена на решение задач развития высоконравственной личности, разделяющей российские традиционные духовные ценности; формирования у детей высокого уровня духовно-нравственного развития, чувства причастности к историко-культурной общности российского народа и судьбе России; поддержки единства и целостности, преемственности и непрерывности воспитания; поддержки общественных институтов, которые являются носителями духовных ценностей.

Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» (далее – ФП ЦОС) направлен на совершенствование инфраструктуры и материально-технической базы образовательных организаций для создания условий, которым должна соответствовать современная школа, в том числе с целью качественно нового уровня процесса получения знаний; создание центров цифрового образования детей «IT-куб», обеспечивающих формирование среды для ускоренного освоения обучающимися актуальных и востребованных знаний, навыков и компетенций в сфере информационных и коммуникационных технологий (далее - ИКТ), в том числе за счет реализации программ дополнительного образования технической направленности.

Решение ключевых задач в сфере СПО осуществляется в рамках федерального проекта «Молодые профессионалы» (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», целью которого является обеспечение возможности обучающимся образовательных организаций, реализующих программы МПО, получить профессиональное образование, соответствующее требованиям экономики и запросам рынка труда.

В рамках федерального проекта «Социальные лифты для каждого» автономная некоммерческая организация (далее – АНО) «Россия – страна возможностей» при поддержке Минпросвещения России обеспечила в 2021 году проведение 20 конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста, в которых приняли участие 565 531 человек: Национальная технологическая олимпиада (14 994 человека), Студент Года (9 467 человек), Цифровой прорыв (102 522 человека), CASE-IN (10 538 человек), Управляй! (30 513 человек), Я – профессионал (102 621 человек), Российская студенческая весна (30 747 человек), Профстажировки 2.0 (51 726 человек), Моя страна – моя Россия (60 029 человек), Мастера гостеприимства (15 014 человек), Учитель будущего. Студенты (9 172 человека), Мой первый бизнес (30 499 человек), Флагманы образования. Школа (34 090 человек), Проект «ТопБЛОГ» (23 489 человек), Всероссийская акция «Время карьеры» (22 450 человек), Всероссийский студенческий выпускной (1 868 человек), Флагманы образования. Студенты (12 276 человек), Флагманы образования. Муниципалитет (605 человек), Лучший социальный проект (2 005 человек), Флагманы дополнительного образования (868 человек).



Участниками конкурсов стали школьники, студенты образовательных организаций, молодые специалисты, ученые, предприниматели России, а также другие категории граждан, заинтересованных в реализации собственного потенциала и создании индивидуальной траектории профессионального и личностного развития.

В рамках национального проекта «Наука и университеты» одним из флагманских направлений в области развития высшего образования в России стала программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», благодаря которой обеспечивается поддержка ОО ВО для формирования группы университетов – национальных лидеров для научного, технологического и кадрового обеспечения экономики и социальной сферы, повышения глобальной конкурентоспособности системы высшего образования и содействия региональному развитию.

Сформирована тенденция ежегодного наращивания объемов финансирования системы образования через мероприятия ГПРО, прирост составляет 99,8 млрд рублей в 2021 году по сравнению с 2020 годом, 95,8 млрд рублей в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

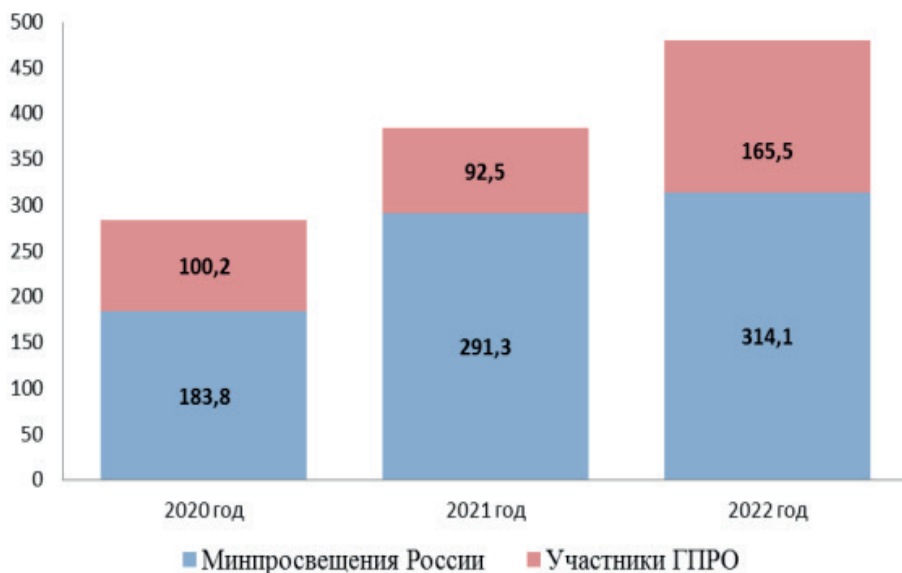


Рисунок 4 - Объем финансирования мероприятий ГПРО, млрд рублей

Решение совокупности задач в сфере высшего образования, связанных с модернизацией высшего образования с учетом запросов реального сектора экономики и мировых образовательных и научно-технологических трендов, увеличением экспортного потенциала системы высшего образования, обеспечением доступности качественного высшего образования, развитием

непрерывного образования на базе ОО ВО, обеспечивается посредством реализации:

– 4 основных мероприятий – «Развитие инфраструктуры высшего образования», «Обеспечение реализации образовательных программ и научной деятельности в системе высшего образования», «Стимулирование и социальная поддержка обучающихся и работников образовательных организаций высшего образования», «Оценка и контроль качества высшего образования»;

– ведомственного проекта «Информационный портал, обеспечивающий расширение взаимодействия абитуриентов и образовательных организаций высшего образования, находящихся на территории Российской Федерации» («Поступай правильно»);

– 2 федеральных проектов Национальной программы – «Кадры для цифровой экономики» и «Информационная безопасность».

#### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>

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, 2021. - 387 с.

10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

**Столяров Николай Николаевич,**  
к. филос. н., профессор кафедры социально-гуманитарных и  
естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Тубальцев Максим Викторович,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Реформа местного самоуправления**

Элементами системы муниципального управления являются ее теоретическая основа в виде концепции муниципального управления, объекты (местные сообщества и муниципальные образования, муниципальная организация местного самоуправления), субъекты (муниципальные управленческие организации, выборные должностные лица местного самоуправления). На базе теоретической основы муниципального управления разрабатывается концепция муниципального управления. В ней определяются его сущность и содержание, определяются принципы и подходы.

**Nikolay N. Stolyarov,**  
Ph. D. in Economics, Ph. D. in Economics, associate Professor of Department of  
social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow International Academy  
**Maxim V. Tubaltsev,**  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Local government reform**

The elements of the municipal management system are its theoretical basis in the form of the concept of municipal management, objects (local communities and municipalities, municipal organization of local self-government), subjects (municipal management organizations, elected officials of local self-government). On the basis of the theoretical basis of municipal management, the concept of municipal management is being developed. It defines its essence and content, defines principles and approaches.

Существенными условиями эффективного взаимодействия органов местного самоуправления и органов государственной власти являются необходимость внедрения новых форм такого взаимодействия, а также сохранение присущих местному самоуправлению отличительных черт, в том числе особое сочетание государственных и общественных начал. Успешность реализации задач муниципальной деятельности зависит от уровня социально-экономического развития муниципального образования, от эффективности управления комплексным развитием данной сферы и оптимального использования имеющихся конкурентных преимуществ территории. Специфика муниципального управления подразумевает максимальную ориентацию властей на реализацию социальной функции, которая выступает в качестве определяющей для всей муниципальной власти.

Профильные комитеты обеих палат федерального парламента предложили к рассмотрению проект нового закона об общих принципах организации местного самоуправления.

В субъектах РФ предлагается ввести два вида муниципалитета: городской округ и муниципальный округ. Исключение составят лишь города федерального значения, где возможны внутригородские муниципальные образования. Ожидается, что новая система местного самоуправления сделает невозможным перекладывание ответственности с одной администрации на другую. Законопроектом подчеркивается, что местное самоуправление - это форма самоорганизации граждан в целях самостоятельного решения вопросов местного значения. В законопроекте предусмотрены гарантии как собственных полномочий муниципалитетов, так и гарантии защиты от необоснованного (без выделения соответствующих средств) возложения на них государственных полномочий.

В законопроекте сохраняются формы прямой демократии, предусмотренные законом №131-ФЗ, такие как муниципальные выборы, местный референдум, опрос граждан, публичные слушания и другие. При этом граждане вправе участвовать в осуществлении местного самоуправления и в иных формах, не предусмотренных в законе в том случае, если это не противоречит Конституции и законодательству.

Проект уточняет компетенцию органов местного самоуправления, что позволит покончить с путаницей при распределении полномочий между субъектом РФ и муниципалитетом. За городскими и муниципальными округами закрепляется идентичный объем неотъемлемых полномочий, направленных на непосредственное решение местных задач. При этом регион может забрать ряд полномочий для обеспечения интересов населения. Кроме того, законопроект усиливает ответственность глав муниципальных образований перед руководителем региона.

Одно из оснований для отставки главы муниципального образования - систематическое не достижение показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления (главы муниципального образования или местной администрации).

В системе российского местного самоуправления наиболее остро стоят вопросы, связанные с отсутствием четкого разделения полномочий, как между различными уровнями публичной власти, так и различными уровнями муниципалитетов. Новый закон призван снять противоречия между регионами и муниципалитетами. Устанавливается закрытый перечень из 27 неотъемлемых полномочий местного самоуправления и перечень тех полномочий, которые могут быть перераспределены на региональном уровне.

Вместо прежних шести закрепляется три вида муниципальных образований: городской округ, муниципальный округ, внутригородская территория в городах федерального значения. Такая организация, с одной стороны, позволит избежать дублирования функций, а с другой, перекладывания ответственности с одного уровня на другой, пояснил сенатор. На эти задачи в своем послании в 2020 году прямо указывал президент Путин.

Принятие нового закона позволит убрать большую армию местных депутатов и глав муниципальных образований. Дело в том, что во многих субъектах Российской Федерации глав территорий и местных депутатов в два, в три раза больше, чем в Москве. В некоторых поселениях проблемой является даже найти кандидатов в депутаты. Каждому селу достаточно старосты, который будет представлять интересы жителей на районном уровне.

Субъекты Федерации после принятия закона смогут дать муниципальным депутатам право назначать главу муниципалитета, выбирая из двух кандидатур, представленных главой субъекта.

Прерогативой субъекта РФ становится и определение круга полномочий органов местного самоуправления: региональная власть будет самостоятельно решать, передавать ли на муниципальный уровень управление в сфере коммунальных услуг, общественного транспорта, дошкольного и школьного образования, планирования застройки, ремонта дорог, а также многие другие функции, или осуществлять их централизованно. Это повлечет за собой необходимость изменения бюджетного законодательства: при сокращении полномочий уменьшится и объем доходов местного бюджета.

Российская Федерация давно взяла курс на централизацию публичной власти. Оценивать это можно по-разному, но то, что данное решение способствует укреплению федеральной власти на местах, - бесспорно.

Политические настроения внутри субъектов, как правило, разнятся, внутри субъектные отношения тоже подвержены влиянию различных политических сил, местных политических элит и групп интересов. Этот законопроект тонко возвращает практику, которая была внедрена в РФ с 2004 по 2012 год, отменив прямые выборы глав регионов с целью преодолеть тенденции регионального сепаратизма. Редакция закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» предполагает возвращение такой возможности. Процедура избрания глав муниципалитетов оставляется законопроектом на усмотрение субъектов Федерации. Предусмотрены выборы либо депутатами регионального законодательного собрания, либо как сейчас - прямые выборы населением.

Стоит обратить внимание и на сроки полномочий. Теперь полномочия муниципальной власти устанавливаются на пять лет, при этом на данном этапе снято ограничение на замещение должности в течение двух сроков подряд.

В экспертном сообществе обращают внимание на аспект встраивания системы местного самоуправления в иерархию публичной власти, о котором говорили сами разработчики законопроекта. Предлагаемые новеллы предоставляют президенту право влиять на деятельность губернаторов (делать выговор, досрочно прекращать полномочия), те же самые права губернатор получит и относительно глав муниципальных образований.

Данные поправки - это лишь институциональное закрепление давно наметившихся политических трендов, предполагающих рост эффективности местного самоуправления за счет централизации власти.

Эксперты центра ПРИСП подчеркивают, что создание эффективного самоуправления в России требует наличия двух объективных основ, без которых любые юридические перемены бессмысленны. Должна быть перезагружена экономика и пересмотрена политика пространственного развития. В условиях, когда население живет в режиме «маятниковой миграции», невозможно сформировать местное сообщество, заинтересованное в развитии территории, сетуют политологи. «Проект федерального закона и основа предстоящей реформы - это укрупнение территорий муниципалитетов и сокращение их общего количества: от более чем 20 тыс. до ориентировочно 3 тыс.», - отмечают в центре ПРИСП.

Подобная модель местного самоуправления уже была реализована в отдельных регионах, например, в Московской области. Структура органов и должностных лиц местного самоуправления существенно упрощается, обеспечивается консолидация средств местных бюджетов, но делается это за счет потери самостоятельности городских и сельских поселений.

Пока же частое отсутствие реального самоуправления, заинтересованного в решении фактически существующих проблем развития территории и обладающего возможностями формирования соответствующего бюджета, делает институт территориального планирования и регулирования фиктивным. Основными проблемами, ставящими сейчас заслон развитию самоуправления на местах, по-прежнему остаются не только дефицит финансовых ресурсов, но и отсутствие активного гражданского контроля за муниципальными органами, недостаточная вовлеченность населения в повседневный процесс коммунального благоустройства.

Не столь важно, как именно будет выглядеть модель территориальной организации муниципалитетов или как будет широка их компетенция. В первую очередь важно поддержать стремление людей к коллективным действиям, направленным на улучшение качества жизни.

#### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

**Тагирова Марина Андреевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Алексейчук Алексей Романович**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Оценка влияния кадровой политики на стратегию развития организации

Настоящая статья посвящена актуальным вопросам развития кадровой политики на стратегию развития организации. Кадровая политика является одним из важных элементов общей стратегии предприятия, а также должна базироваться на реальных возможностях предприятия по удовлетворению потребности в кадрах.

**Marina A. Tagirova,**

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

**Alexey R. Alekseychuk,**

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Assessment of the impact of personnel policy on the development strategy of the organization**

This article is devoted to topical issues of personnel policy development. The personnel policy is developed depending on situational factors – the environment of the organization, which determines the orientation and goals. Taking into account the factors influencing personnel policy, the economic benefit, which is the employer's goal, and the needs of employees are brought into line, increasing their motivation and interest.

Кадровая политика определяется в виде совокупности принципов, правил, требований, методов, регламентирующих взаимоотношения между руководством фирмы и работниками на всех уровнях и во всех подразделениях. Важнейший элемент кадровой политики – стратегия развития управлением персоналом. Под ней понимается совокупность целей персонала, принципов и методов их достижения, а также совокупность мероприятий по формированию кадровой политики, ее реализации и контролю за ее выполнением.[1, стр.23]

Стратегия представляет собой комплекс конкретных мероприятий, которые помогают компании добиться поставленных целей. Она должна учитывать экономические, политические и социальные факторы, влияющие на деятельность предприятий. Грамотно разработанная стратегия позволит компании достичь поставленных целей и занять определенную нишу на рынке.

Оценка влияния кадровой политики на стратегию развития организации определяется на основе анализа следующих показателей:

- анализ структуры управления и кадрового состава организации;
- обеспечение организации квалифицированными кадрами в соответствии с



потребностями организации.

Каждый из вариантов понимания системы управления персоналом во взаимосвязи с менеджментом является обоснованным, поскольку в рамках концепции управления персоналом как понимания системы управления работниками, не зависящей от других элементов управления организацией, более полно раскрываются отдельные элементы системы управления персоналом.

Если говорить о системе управления персоналом как одной из подсистем управления, можно более обоснованно установить взаимосвязь между персоналом и другими составляющими деятельности организации. При этом следует учитывать, что в рамках концепции управления человеческими ресурсами персонал понимается не только как элемент текущего управления деятельностью, но и как элемент стратегического управления организацией. Поэтому и система управления человеческими ресурсами должна пониматься как один из элементов стратегического управления организацией.[3, стр.17]

Оценка влияния кадровой политики на стратегию развития организации определяется по следующим критериям:

1. По уровню соответствия кадровой политики стратегическим целям предприятия.
2. По степени достижения поставленных целей.
3. По характеру воздействия на процесс реализации стратегии.
4. По интенсивности воздействия.
5. По характеру проявления.
6. По времени действия.
7. По степени зависимости от внешних факторов.
8. По уровню воздействия на реализацию стратегии развития предприятия.
9. По эффективности реализации стратегического плана.

Оценка влияния кадровой политики на стратегию развития организации определяется методом оценки стратегии развития на основе оценки влияния кадровой и организационной политики организации на эффективность ее деятельности.

Данная процедура может быть осуществлена на основе:[4, стр.52]

- 1) анализа организационной структуры, показателей эффективности, динамики и тенденций развития.
- 2) анализа системы мотивации, системы оплаты труда, кадровой политики и системы обучения персонала.

Стратегия развития организации разрабатывается для того, чтобы определить перспективы развития компании, ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. В зависимости от целей, которые ставит перед собой компания, стратегия может быть направлена на максимизацию прибыли, сохранение текущего положения или завоевание новой рыночной ниши.

Для наглядности соотношение понятий системы кадровой политики в управлении персоналом и системы управления человеческими ресурсами как элементов управления организацией может быть представлено в виде рисунка 1.

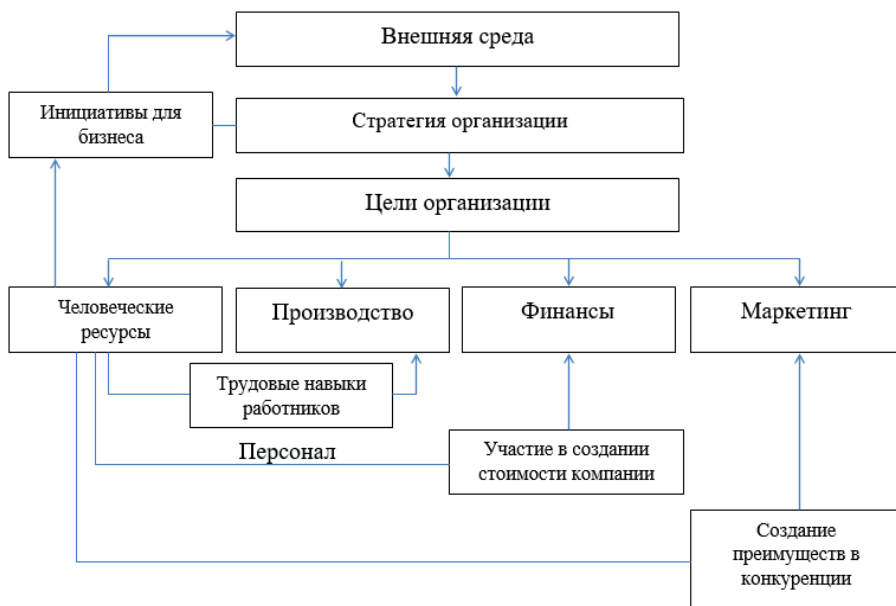


Рисунок 1- Соотношение понятий системы кадровой политики в управлении персоналом и системы управления человеческими ресурсами как элементов управления организацией

Из рисунка 1 видно, что система управления персоналом организации обеспечивает участие работников в хозяйственной деятельности как основную цель использования персонала, кроме того, работники участвуют в финансовом управлении, отвечают за маркетинговую деятельность. При этом управленческая и кадровая политики должны находиться в тесной взаимосвязи.[6, стр.52]

Это связано с тем, что для руководства предприятием необходимо знать, как можно больше о его кадровой политике, а также о том, как эта кадровая политика влияет на развитие предприятия.

С точки зрения управления человеческими ресурсами дополнительно следует учитывать создание инициатив для развития бизнеса, которые способствуют более эффективному осуществлению хозяйственной деятельности, созданию конкурентных преимуществ, что способствует увеличению стоимости компании. Для этого необходимо провести маркетинговое исследование рынка. Исследование рынка включает сбор и анализ данных об имеющихся на рынке товарах и услугах, их конкурентах, а также о том, как потребители воспринимают те или иные товары и услуги. Сбор и анализ информации по рынку позволяют разработать стратегию развития предприятия.

Цели кадровой политики организации по отношению к работнику представлены на рисунке 2.[4, стр.87]



Рисунок 2 - Цели кадровой политики по отношению к работнику

Как следствие, система управления персоналом как часть менеджмента должна, как минимум, обеспечивать участие работников в хозяйственной деятельности, способствовать выполнению обязанностей в области маркетинга и управления финансовой деятельностью организации.[3, стр.12]

С точки зрения работника компании необходимо создание таких условий, в которых формируется удовлетворенность трудом во взаимосвязи с выполнением работником трудовых обязанностей как условия достижения целей организации. Поэтому, в первую очередь, организации необходимо предложить работнику такое вознаграждение, которое будет поощрять его к более активному участию в достижении целей организации.

Это вознаграждение должно быть дифференцировано в зависимости от характера участия в достижении целей.

Кроме того, удовлетворенность работника трудом находится во взаимосвязи с социально-психологическими целями. Работник не может действовать эффективно в условиях неблагоприятного социально-психологического климата. Кроме того, ему необходимо предложить безопасные условия труда, обеспечить возможность для общения с другими работниками.[5, стр.74]

Поскольку работник ориентируется не только на получение денежных вознаграждений, но и на самореализацию, система управления персоналом должна предусматривать возможности для карьерного роста работника, наравне с признанием заслуг и развитием трудовых навыков как основы для управления профессиональным продвижением работника.

Цели кадровой политики с точки зрения организации представлены на рисунке 6. Организация ориентируется на получение прибыли, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать возможности использования работников для достижения этой цели, а также создавать условия для повышения эффективности использования трудового потенциала на перспективу.

При этом необходимо учитывать не только экономические показатели, но и социальные, политические, маркетинговые и другие факторы. Компания должна понимать, что в современных условиях развития экономики, при отсутствии четкой стратегии, она не может развиваться. На основании собранной информации, специалисты разрабатывают стратегию развития, которая определяет основные направления деятельности компании, ее цели и задачи.

В плане использования персонала наибольшее значение имеет трудовая функция, связанная с наилучшим использованием сотрудника исходя из его навыков и потенциала. Поскольку организации необходимо располагать объективными сведениями о навыках и потенциале работников, система управления персоналом должна обеспечивать оценку работников. С учетом результатов оценки определяются перспективы лучшего использования работников, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать его развитие, включая установление индивидуальных целей по взаимосвязи с обучением и продвижением по карьерной лестнице. Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов система управления персоналом должна способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. [3, стр.42]

Учитывая, что достижение целей организации зависит от взаимоотношений между сотрудниками и руководством, необходимо формирование взаимодействия между этими субъектами, задействованными в достижении целей организации. Должны, прежде всего, формироваться нормальные трудовые отношения.

Кроме того, система управления персоналом должна обеспечивать рациональное управление мотивацией труда, наиболее тесно связанное с целями системы управления персоналом по отношению к работникам. Тем не менее, в дополнение к вознаграждениям, организации необходимо управлять созданием творческой атмосферы, учитывать интересы работников и обеспечивать продвижение.

Управление персоналом в любой организации базируется на принципах корпоративной культуры, профессиональных навыков персонала и пр. Реализовать потенциал работников, улучшить профессиональные качества персонала – в этом заключается основная деятельность службы управления.

Таким образом, стратегия развития организации разрабатывается для того, чтобы определить перспективы развития компании, ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. В зависимости от целей, которые ставит перед собой компания, стратегия может быть направлена на максимизацию прибыли, сохранение текущего положения или завоевание новой рыночной ниши. Кадровая политика определяется в виде совокупности принципов, правил, требований, методов, регламентирующих взаимоотношения между руководством фирмы и работниками на всех уровнях и во всех подразделениях. Важнейший элемент

кадровой политики – стратегия развития управлением персоналом. Под ней понимается совокупность целей персонала, принципов и методов их достижения, а также совокупность мероприятий по формированию кадровой политики, ее реализации и контролю за ее выполнением.

#### **Список использованных источников**

1. Василенко, В. А. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие : [16+] / В. А. Василенко. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2022. – 208 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621205>
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 389 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880>
3. Кузьминых, К. А. Инновационные технологии управления персоналом : самоменеджмент : учебное пособие : [16+] / К. А. Кузьминых ; Уфимский государственный нефтяной технический университет. – Уфа : Уфимский государственный нефтяной технический университет (УГНТУ), 2022. – 100 с. : ил., табл. – (Инновационная экономика). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699701>
4. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учебно-методическое пособие : [16+] / А. Б. Конобеева, О. В. Маркова, С. А. Карташов [и др.]. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 200 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701592>
5. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник / О. Ю. Патласов. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 384 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684329>
6. Проценко, С. А. Комплексная система кадровых процессов, как основа реализации национальных проектов / С. А. Проценко. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 124 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697273>

*Тебекин Алексей Васильевич,*  
доктор экономических наук кандидат экономических наук, проф. Одинцовский  
филиал МГИМО МИД России,  
*Губаева Залина Майрамовна*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Современные методы подбора персонала**

Технологии поиска и подбора персонала не стоят на месте. Методы, отлично работавшие еще несколько лет назад, сегодня не дают желаемого результата. На это есть множество причин: демографическая ситуация, «сложный» рынок труда, изменение мотивации молодых специалистов и так далее. Суть остается прежней. Найти подходящего кандидата становится все сложнее. Подбор персонала зависит от многих факторов: состояния рынка труда, профиля вакансии, корпоративной культуры организации, ее финансовых возможностей. При этом рекрутеры, как правило, не останавливаются на каком-то одном методе, а используют их в комплексе.

*Alexey V. Tebekin,*  
Doctor of Economics, Odintsovo Branch of MGIMO Ministry of  
Foreign Affairs of Russia,  
*Gubaeva Zalina Mayramovna*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Modern methods of personnel selection**

Search and recruitment technologies do not stand still. Methods that worked perfectly a few years ago do not give the desired result today. There are many reasons for this: the demographic situation, the “difficult” labor market, changes in the motivation of young professionals, and so on. The essence remains the same. Finding a suitable candidate is becoming increasingly difficult. Recruitment depends on many factors: the state of the labor market, the profile of the vacancy, the corporate culture of the organization, its financial capabilities. At the same time, recruiters, as a rule, do not stop at any one method, but use them in a complex.

В зависимости от уровня свободной позиции и каждой конкретной компании подбирают алгоритм, который позволит эффективно решать поставленные задачи. Инструменты подбора персонала могут сочетаться при прохождении соискателем нескольких уровней. Некоторые из них требуют специальных умений и приглашения экспертов компании, которая ищет специалиста. Психологическое тестирование разрешено только под руководством профессионального психолога.

Интервью

Методы подбора персонала включают первичный отбор резюме. Те, кто

прошел этот этап, приглашаются на интервью. Уровень технического обеспечения позволяет проводить его в разных форматах: лично, по телефону, по скайпу, в мессенджерах или через соцсети. Словарь бизнес-терминов трактует понятие «интервью» как беседу по заранее подготовленному плану. Составленный предварительно список вопросов помогает сделать этот процесс более продуктивным.

Во время интервью проверяется информация, указанная в резюме. Намечаются основные направления дальнейшей работы с кандидатом. Если интервью пройдено успешно, кандидат приглашается на собеседование.

#### Собеседование

На этапе собеседования удастся собрать максимум информации о соискателе. В зависимости от особенностей компании, которая ищет специалиста, собеседование может проходить как лично, так и онлайн. Часто общение в блоге, электронной почте или мессенджерах предпочитают в IT-бизнесе, крупных сетевых проектах. В процесс можно включить психологическое тестирование, неформальное или стрессовое интервью.

В результате собеседования выявляют уровень образования, реальный опыт, интересы кандидата. Составляют впечатление об интеллектуальном и культурном уровне, эрудиции, общительности, готовности работать на заявленных условиях. Оценивают уровень самооценки и амбиций. Метод актуален для подбора профессионалов среднего звена, руководителей низшего и среднего уровня.

#### Проверка уровня профессионализма

Проверкой профессиональных навыков и умений занимаются эксперты. Необходимо протестировать способность организовать рабочий процесс, выполнять непосредственные должностные обязанности, оперативно и обдуманно принимать решения и брать на себя ответственность.

Технологии подбора персонала включают компьютерное тестирование, позволяющее проверить многие актуальные навыки. Важны soft skills – навыки делового общения, коммуникативность, критическое мышление.

#### Проверка рекомендаций

Рекомендательные письма от предыдущего работодателя не всегда предоставляет объективную информацию. Поводов для написания положительного отзыва для специалиста, который не справлялся со своими обязанностями, множество. Это может быть и простое незнание руководителем подробностей работы рядового специалиста, и желание быстро от него избавиться. Стоит позвонить бывшему руководителю или коллегам кандидата. Важна информация об опозданиях, прогулах, обязательности, результатах работы необходимо поинтересоваться отношениями между коллегами, причинами ухода с работы.

#### Тестирование

Соискателям на должность, требующую наличия высоких профессиональных навыков, часто приходится проходить тестирование. Принципы подбора персонала включают не только проверку hard skills, но и soft skills - способности работать в команде, гибкости, готовности соответствовать внутренним стандартам компании. Эффективны профессиональные опросы.

Таблица 1- Сравнение методов оценки персонала

Метод	Преимущества	Недостатки	Достоверность
1	2	3	4
Анкетирование	Дает возможность получить ключевую информацию о кандидате, которая повлияет на принятие решения.	Кандидат может преувеличить свои показатели и навыки.	Средний уровень. Следует дополнительно уточнять ряд моментов.
Собеседование	Дает возможность узнать о достоверности информации и оценить соискателя по поведению.	Субъективные факторы могут оказать воздействие и стать причиной неправильной оценки сотрудника.	Довольно высокая.
Психологическое тестирование	Оценивает психологические характеристики кандидата, и возможность его работать на новом месте.	Интерпретация результатов довольно сложная, поэтому для правильной оценки необходима специальная подготовка.	Использование нескольких видов тестирования позволяет добиться высокой достоверности.
Стажировка	Есть возможность оценить навыки кандидата непосредственно в работе.	Специалист-наставник будет тратить свое время на соискателя.	Высокая
Рекомендации с предыдущего места работы	Оценить соответствие кандидата на занимаемую должность.	Обычно с предыдущего места работы дают положительные рекомендации.	Средняя

Все источники подбора специалистов разделяют на внешние и внутренние. Вторые позволяют организовать кадровое продвижение внутри компании. Это удобный способ, чтобы вырастить профессионала «под себя», глубоко знающего все бизнес-процессы и поддерживающего корпоративные принципы и ценности. Внутренние источники все-таки ограничены.



Внешние источники более разнообразны и практически не ограничены. Бюджетные источники - контакты с учебными заведениями, государственными службами занятости. Источники, требующие вложений - кадровые агентства, публикации, сайты найма персонала. Последний источник относится к дорогостоящим только формально - затраты на аккаунт для крупной компании незначительны. Однако найти действительно ценных специалистов они не помогут. Выбор источника определяют критерии подбора персонала. Чем они выше, тем более дорогой источник необходим, так как у бесплатных источников хорошая эффективность только по вакансиям массового рекрутинга. Специалистов, обладающих редкими и ценными навыками, могут найти только профессиональные кадровые агентства.

Иногда в компании напрямую обращаются кандидаты, которые ищут работу. Процент такого найма невелик. Как правило, таким образом устраиваются на работу в крупные, широко известные компании.

Таблица 2 - Сравнение методов поиска по затратам времени

№	Методы поиска персонала	Временные затраты (среднее значение)	Общее время
1	2	3	4
1	Через печатные и онлайн СМИ	Объявление публикуется в печати через 5-7 дней после подачи. В онлайн-СМИ срок размещения - 1 день. Обработка присланных резюме и предварительные интервью с кандидатами - 5-7 дней	6-14 дней
2	Через знакомых и родственников	Опрос близкого круга общения проходит за 3-5 дней	3-5 дней
3	В вузах и колледжах	Взаимодействие с сотрудниками учебных заведений и отделов по работе со студентами - 5-7 дней. Получение и рассмотрение резюме - 7 дней	14 дней
4	В рамках собственной компании	Поиск и анализ подходящих кандидатов занимает 1-2 дня	1-2 дня
5	В центрах занятости населения	Налаживание контакта с руководителями Центров занятости - 7 дней. Получение и обработка резюме - 5-7 дней	14 дней

6	В бесплатных рекрутинговых агентствах	Передача информации о вакансиях сотрудникам агентства - 3 дня. Оценка поступивших резюме - 7 дней	10 дней
7	Через профессиональные рекрутинговые компании	Передача информации сотрудникам компании - 1 день. Поиск и отбор кандидатов специалистами рекрутинговой компании - 5-10 дней	7-14 дней

Подбор персонала многие считают простым и обращаются к бесплатным источникам. В итоге отдел кадров компании оказывается завален резюме, на тщательный просмотр которых не хватает времени. Таким путем можно упустить ценные кадры и затянуть процесс до бесконечности.

Практика показывает, что для найма профессионалов среднего и высшего звена, руководителей и топ-менеджеров массовый рекрутинг не эффективен. Необходим тщательный отбор, а иногда и адресный поиск специалиста. Успех предприятия во многом обеспечивает правильный подбор и отбор персонала, который должен быть основан на четко сформулированных требованиях к той или иной должности.

#### **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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.

9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.

*Терентий Михаил Ливиевич,*  
преподаватель кафедры общей и клинической психологии ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»  
*Медвецкая Анна Константиновна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Организация процесса подготовки и повышения квалификации**

На фоне сложившегося в стране за последние годы экономического кризиса особенно важным аспектом становится именно «качественная» характеристика сотрудников организации, так как именно высококвалифицированный персонал с наличием креативного мышления может находить выходы из нестандартных ситуаций, которые могут возникать в связи с негативными явлениями, происходящими в мировой экономике. Основным фактор, который оказывает непосредственное влияние на качественные характеристики сотрудников организации, выступает подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

*Mikhail L. Terentiy,*  
lecturer of the Department of General and Clinical Psychology of the Moscow  
International Academy  
*Anna K. Medvetskaya*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Organization of the training and professional development process**

Against the background of the economic crisis that has developed in the country in recent years, it is the “qualitative” characteristics of the organization’s employees that become especially important, since it is highly qualified personnel with creative thinking that can find ways out of non-standard situations that may arise in connection with negative phenomena occurring in the global economy. The main factor that has a direct impact on the qualitative characteristics of the organization’s employees is the training, retraining and advanced training of personnel.

Главная задача повышения квалификации – удовлетворить потребности специалистов в получении полного спектра необходимой информации в сфере новейших научных достижений, а также передового зарубежного и отечественного опыта по какому-либо профилю.

Кроме этого, приоритетная цель – обновление практико-теоретических знаний специалиста по причине повышения требований работодателя и ГОСТов к уровню компетентности работников различных профессий.

Также обучение проводится для достижения следующих целей:

1. Мотивация персонала. Когда работник получает знания за счет организации, он чувствует, что руководство заботится о нем. Поэтому у сотрудника организации появляется стремление к повышению производительности труда.

2. Воспитание собственных кадров. Это является производственной стратегией некоторых компаний.

Процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров включает в себя:

1. Определение потребности в обучении, исходя из целей организации.
2. Формирование бюджета обучения.
3. Определение целей и планирование обучения:
  - 1) определение критериев оценки;
  - 2) определение содержания обучения: планирование учебных программ и модулей обучения;
  - 3) выбор форм и методов обучения;
  - 4) выбор учебного заведения и преподавателей;
  - 5) расчет финансового бюджета учебных программ.
4. Реализация обучения:
  - 1) учебно-методическое, материально-техническое, информационное и кадровое обеспечение учебных программ;
  - 2) комплектование учебных групп и организация учебного процесса.
5. Профессиональные знания, навыки и умения.
6. Контроль и оценка эффективности учебных проектов.

Именно кадровая служба предприятия отвечает за организацию обучения персонала и ведет эту деятельность по следующим направлениям:

1. Планирование:
  - анализ квалификационной структуры персонала;
  - анализ учебных организаций;
  - определение приоритетных направлений обучения;
  - анализ ресурсных возможностей компании;
  - формирование плана обучения.
2. Организация:
  - определение перечня должностей, подлежащих обязательному обучению и развитие способности к принятию решений и анализу проблем (методики индивидуальной и командной работы, способность структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, вырабатывать альтернативные решения и выбирать наилучшее).

Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка

труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Таблица 1 - Достоинства и недостатки обучения на рабочем месте и вне рабочего места

Форма обучения	Достоинства	Недостатки
Обучение на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> <li>- непосредственно привязано к требованиям конкретного рабочего места;</li> <li>- работнику не надо отвлекаться от работы;</li> <li>- тот, кто проводит обучение, хорошо знает содержание работы и особенности организации;</li> <li>- методика обучения составляется с учетом специфики предприятия;</li> <li>- результат легко контролируется, является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требует тщательного отбора наставников, их близости обучаемым по социальному положению и личным качествам;</li> <li>- опыт быстро устаревает, может не соответствовать потребностям обучаемого, а наставник небрежно относиться к своим обязанностям;</li> <li>- высокие убытки из-за испорченного оборудования, неудовлетворенных клиентов, исковерканных форм, плохо обученных работников;</li> <li>- участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.</li> </ul>
Обучение вне рабочего места	<p>более эффективно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- связано с дополнительными финансовыми затратами;</li> <li>- отвлекает работника от его служебных обязанностей;</li> <li>- могут возникнуть проблемы при переходе от обучения к непосредственному выполнению реальной работы.</li> </ul>

Теоретический обзор проблемы подготовки и повышения квалификации персонала в организации позволяет сделать вывод о том, что организация профессиональной подготовки и повышения квалификации работников важна как самим работодателям, так и работникам. Работодатель получает рабочую силу, которая подготовлена с учетом специфики организации труда и производства в конкретной организации, а работник приобретает необходимые профессиональные компетенции и повышает тем самым конкурентоспособность на рынке труда, расширяет возможности самореализации.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно очевидно в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Не вызывает сомнения и утверждение о том, что профессиональные качества персонала служат решающим фактором достижения максимального результата деятельности любого предприятия, его победы в конкурентной борьбе. Организация, имеющая высокий уровень профессиональной подготовки персонала, является хорошо управляемой, стабильной, готовой к внедрению новых технологий и методов работы. Поэтому процесс обучения персонала в современных условиях приобретает ключевые позиции в системе управления персоналом.

Краткосрочное повышение квалификации - это тематическое обучение по вопросам конкретного производства. Курсы повышения квалификации организуют сами работодатели, а обучение проводят высококвалифицированные работники предприятия.

Проведение тематических семинаров направлено на ускоренное приобретение навыков, необходимых для работы в новых условиях. В рамках подобных программ проводится изучение диссонансных и резонансных вопросов, а также современной проблематики в сферах трудовой или научной деятельности слушателей курса. Обучение проходит в виде тренингов, проведения тематических семинаров по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, которые возникают на уровне региона, отрасли организации, предприятия (объединения) или учреждения.

Целью длительного повышения квалификации является углублённое изучение актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности для обновления знаний или подготовки специалистов к выполнению новых трудовых функций. Такие программы рассчитаны на сотрудников организации, которые имеют определённый опыт работы и испытывают недостаток практических навыков и знаний.

В настоящее время от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. Повышение квалификации персонала в организации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала 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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.



***Терехова-Пушина Диана Валериевна,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Максимов Дмитрий Алексеевич,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Особенности механизма государственного регулирования рынка труда

В статье проанализированы особенности и содержание государственного регулирования рынка труда РФ, рассмотрены складывающиеся закономерности и оценено их влияние на современное состояние рынка труда. Проведенное исследование является необходимой эмпирической базой для корректировки информационно-индустриальной модели занятости в России и совершенствования существующего механизма государственного регулирования рынка труда.

***Diana V. Terekhova-Pushnaya,***

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

***Dmitry A. Maximov,***

master's degree student of the Moscow International Academy

The article analyzes the features and content of the state regulation of the labor market of the Russian Federation, considers the emerging patterns and assesses their impact on the current state of the labor market. The conducted research is a necessary empirical basis for adjusting the information and industrial model of employment in Russia and improving the existing mechanism of state regulation of the labor market.

Нынешняя крайне слабая экономическая динамика, углубление и расширение негативных тенденций в экономике, низкий уровень доверия к системе государственного управления, высокий уровень коррупции, слабая финансовая дисциплина, неудовлетворительная инвестиционная привлекательность и чрезмерная долговая нагрузка указывает на необходимость углубленного исследования рынка труда.

Как известно, классическая система регулирования рынка труда состоит из следующих подсистем:

- саморегулирование;
- государственное регулирование;
- договорное регулирование [1, с. 79].

Рассмотрим их более подробно.

Саморегулирование рынка труда. Обоснование механизма саморегулирования на рынке труда основывается на известных подходах: классическом, в которых обосновывалась идея, что рыночная система сама по себе способна обеспечить полное использование трудовых ресурсов, полную занятость; теории К. Маркса

и его соратников в рамках других течений, в этой теории рынок труда выступает как рынок особого рода, и отличается от других рынков особенностью товара «рабочая сила», которая на нем продается и которая не только создает стоимость, а переносит стоимость всех ресурсов на готовый продукт [7, с. 59].

Рабочая сила является не только субъективным фактором производства, но и субъектом рынка труда и может активно влиять на соотношение спроса и предложения на свою рыночную цену; неоклассическом, в котором утверждается, что рынок труда действует на основе ценового равновесия, а значит основным регулятором рынка является цена рабочей силы (зароботная плата); кейнсианском, в котором рынок труда рассматривается как явление постоянного и фундаментального неравновесия; монетаристской, в основу которого положен принцип саморегулирования экономических систем, рынков, рынков труда. Роль государства в этом процессе монетаристы сводят лишь к регулированию объемов денежной массы. В основе теории гибкого рынка лежит положение о необходимости де регламентации рынка труда, перехода к более гибким условиям

Государственное регулирование рынка труда – это система законодательных, экономических, административных, организационных мероприятий государства, направленных на повышение оплаты труда, снижение безработицы, создание рабочих мест, подготовку кадров. Оно является наиболее изученным классиками рынка труда и современными учеными.

Основной формой его проявления в условиях современной экономики является государственная политика регулирования рынка труда. В странах с развитой рыночной экономикой она отождествляется с комплексом мероприятий, осуществляемых сетью специальных государственных учреждений с целью поддержания занятости, повышения мобильности рабочей силы, создание новых рабочих мест, а также с селективными мерами по предоставлению возможности безработным получить и сохранить работу.

Ключевыми позициями по государственному регулированию рынка труда являются: взаимосвязь политики занятости и экономической политики государства; консолидация усилий всех ветвей власти, объединений работодателей и профсоюзов в вопросах занятости; усиление ответственности центральных и местных органов исполнительной власти и социальных партнеров для реализации политики занятости [5, с. 47].

Без коренной системной модернизации экономики вообще, и рынка труда, в частности, невозможно достижение стратегических целей, связанных с созданием высокоразвитого, богатого, защищенного от опасностей общества, которые накапливались в период трансформации экономики и в конце концов не могли не вызвать масштабных процессов деградации экономики и, соответственно, крайнего обострения социальных противоречий.

Ключевыми позициями по государственному регулированию рынка труда являются:

- взаимосвязь политики занятости и экономической политики государства;
- консолидация усилий всех ветвей власти, объединение работодателей и профсоюзов и работодателей в вопросах занятости;

- усиление ответственности центральных и местных органов исполнительной власти и социальных партнеров для реализации политики занятости.

Регулирование рынка труда на национальном, региональном и местном уровнях, основано на общей концепции и подчинено формированию социально ориентированной рыночной экономики. В процессе регулирования рынка труда необходимо рассмотреть два ключевые задачи.

Первой задачей является выявление долгосрочных перспектив развития рынка труда, что предусматривает стабилизацию и постепенное увеличение спроса на труд, повышение его конкурентоспособности, снижение уровня безработицы при одновременном повышении производительности и гибкости рынка труда.

Вторая задача – ориентирована на короткую и среднесрочную перспективы и обеспечивает систему мер, направленных на преодоление негативных последствий кризисных явлений в экономике, создание новых рабочих мест, ухода массовых увольнений работающих, в том числе удлинённой безработицы. Меры общественного воздействия на рынок труда должны учитывать интересы работников и работодателей [14, с. 43].

Проблему государственного регулирования рынка труда следует рассматривать как комплексную, которая требует сочетания законодательных, нормативно-правовых, организационных, финансовых составляющих регулирования рынка труда и политики занятости.

Организационный метод регулирования рынка труда способствует реализации мероприятий по организации, регулированию и управлению в интересах государственной власти, которые стимулируют деятельность государственных органов в направлении соблюдения баланса интересов между работниками, работодателями, посредниками и государством в направлении поддержания баланса спроса и предложения на рынке труда.

Основными инструментами являются: государственные программы, стандарты, статистические нормы и показатели, лицензирование и сертификация, квотирование.

Экономические методы регулирования рынка труда представляют собой комплекс экономических мер прямого и косвенного воздействия государства на общественные и трудовые процессы в сфере занятости, которые способствуют достижению значительных экономических результатов.

Наиболее существенными являются меры финансового регулирования, куда входят две основные группы: инструменты налогового механизма (налоговые льготы, связанные с освобождением от выплат в социальные фонды, с принятием на работу неконкурентоспособных слоев населения, с профессиональным обучением и т.д.); кредитные инструменты (преференции на выполнение государственных программ, финансовые штрафы при нарушении порядка квотирования рабочих мест для неконкурентоспособных слоев населения, государственные субсидии неработающих граждан и т.п.).

Основными экономическими инструментами выступают: льготное налогообложение и кредитование; заработная плата; помощь по безработице; дотации; государственные контракты; инвестиции в человеческий капитал;

рычаги кредитно-денежной, валютной, внешнеэкономической политики; макроэкономическое планирование [19, с. 46].

Таким образом, механизм государственного регулирования рынка труда представляет собой многокомпонентную и сложноорганизованную систему, использующую административные, экономические, организационные, информационные и нормативно-правовые методы и инструменты, а также функции управления, цель которой состоит в обеспечении эффективной занятости всего населения. Данный механизм призван обеспечивать главным образом равновесие между спросом и предложением на рабочую силу.

### **Список использованных источников**

1. Барабашев, А.Г. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов / А.Г. Барабашев, А.В. Климова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 294 с.
2. Васильева, В.М. Государственная политика и управление: учебник и практикум для вузов / В.М. Васильева, Е.А. Колеснева, И.А. Иншаков. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 441 с.
3. Ганченко, Д.Н. Анализ систем государственного и муниципального управления: учебное пособие / Д.Н. Ганченко. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «КОНВЕРТ», 2022. – 220 с.
4. Гимазова, Ю.В. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Ю.В. Гимазова; под общей редакцией Н.А. Омельченко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 453 с.
5. Иванов, В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 383 с.
6. Касимова, Д.М. Государственное регулирование занятости населения: Учебное пособие / Д.М. Касимова, Н.А. Латышева, Л.А. Шведов. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Амирит», 2023. – 268 с.
7. Козлова, Л.С. Административные регламенты: учебное пособие для вузов / Л.С. Козлова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 415 с.
8. Кязимов, К.Г. Социальное партнерство в сфере занятости населения и на рынке труда / К.Г. Кязимов. – Третье издание дополненное и переработанное. – Москва: ООО «Директ-Медиа», 2023. – 240 с.
9. Купряшин, Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г.Л. Купряшин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 574 с.
10. Морозова, О.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / О.А. Морозова, В.В. Лосева, Л.И. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 242 с.
11. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 1: учебник для вузов / Р.Т. Мухаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 299 с.

12. Орешин, В.П. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / В.П. Орешин. – 2-е изд. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2019. – 278 с.

13. Осейчук, В.И. Теория государственного управления: учебник и практикум для вузов / В.И. Осейчук. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 342 с.

14. Попова, Н.Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / Н.Ф. Попова; под общей редакцией Г.Ф. Ручкиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 239 с.

15. Прокофьев, С.Е. Основы современного государственного и муниципального управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования / С.Е. Прокофьев, С.Г. Еремин, А.И. Галкин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 695 с.

16. Райзберг, Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: учебное пособие / Б.А. Райзберг. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 384 с.

***Тихомирова Вера Алексеевна,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Байкова Ирина Викторовна,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Кадровое обеспечение администрации города**

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме обеспечения и эффективного использования кадрового потенциала муниципального образования на примере администрации города. В работе акцентируется внимание на проблемы, которые связаны с темой муниципального управления в обеспечении кадрами. Проблемы, связанные с кадровым обеспечением муниципального управления, рассматриваются с точки зрения основных направлений кадровой политики и анализа кадрового состава администрации города.

***Vera A. Tikhomirova,***

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

### **Staffing of the city administration**

The article is devoted to the currently relevant topic of ensuring and effective use of the personnel potential of the municipality on the example of the city administration. In the work, we focus on the problems that are related to the topic of municipal management in the provision of personnel. The problems related to the staffing of municipal administration are considered from the point of view of the main directions of personnel policy and the analysis of the personnel composition of the city administration.

Актуальность настоящего исследования заключается в том, что анализ кадрового состава муниципальной службы является одним из важнейших элементов кадрового обеспечения, который позволяет выявить уровень компетенции, образование, мотивацию, степень удовлетворенности к профессиональной деятельности, что способствует корректному и эффективному функционированию кадрового потенциала.

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 И.А. Василенко, Г.Л. Купряшин, В.И. Осейчук

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.

Современный этап развития общества ставит ряд принципиальных задач, важнейшими из которых являются обеспечение и эффективное использование кадрового потенциала муниципального образования.

Анализ кадрового состава муниципальной службы – один из важных элементов кадрового обеспечения, который позволяет выявить уровень компетенции, образование, мотивацию, степень удовлетворенности к профессиональной деятельности.

Показателями оценки кадров муниципального управления являются:

- количественный состав муниципальных служащих;
- гендерный состав муниципальных служащих;
- возрастной состав муниципальных служащих;
- образовательный уровень;
- состав муниципальных служащих по стажу;
- наличие классных чинов и ведение реестра;
- материальные и моральные формы стимулирования.

Для полной характеристики трудового потенциала, особенно для обеспечения муниципального образования соответствующими кадрами, необходимо провести его анализ по следующим показателям: гендерный анализ, возраст, опыт работы. Гендерный анализ позволяет исследовать роль женщин и мужчин в таких сферах деятельности, как разделение труда, принятие управленческих решений, организационные аспекты, повышение квалификации, контроль над ресурсами и т.д.

Укрепление трудовой и должностной дисциплины является одной из основных задач кадровой службы. Постоянство кадров и исключение текучести кадров является одной из проблем кадрового обеспечения в условиях кризисного периода. Высокая текучесть кадров является препятствием достижения намеченных целей, создания слаженного коллектива и корпоративного духа.

Движение кадров вызвано естественными причинами: уход на пенсию, смена жительства и места работы, неудовлетворенность в работе, низкая адаптация молодых специалистов и т.д.

Для определения степени соответствия работника требованиям рабочего места и кадрового обеспечения необходимо иметь номенклатуру должности, которая определяет нормативные требования к каждой должности.

Муниципальная кадровая политика администрации города является составной частью государственной кадровой политики, которая предусматривает: формирование качественного состава муниципальных служащих для достижения эффективных социально-экономических результатов муниципального образования; проведение оценки компетенций муниципальных служащих в форме квалификационного экзамена; расстановку, формирование и подготовку резерва кадров; организационное обеспечение конкурсов на замещение

муниципальной должности; повышение квалификации и дополнительного образования; эффективную систему материальной и организационной мотивации; предоставление социальных благ и гарантий и т.д.

Муниципальная кадровая политика требует применение современных форм и методов управления человеческими ресурсами, использование инновационных кадровых технологий.

Для осуществления поставленных задач администрации города необходимо выполнять следующие функции: разработка и реализация комплекса планов и программ по профессиональной подготовке муниципальных служащих; подготовка проектов муниципальных правовых актов по реализации положений законодательства о муниципальной службе; ведение личных дел муниципальных служащих, замещающих должности в структурных подразделениях администрации города, без права юридического лица; проведение конкурса на замещение вакантных должностей

муниципальных служащих; проведение аттестации и квалификационных экзаменов муниципальных служащих администрации города; формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы; формирование конкурсной комиссии, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы.

При исследовании данного направления кадровой работы выявлено нарушение законодательства о муниципальной службе – назначение на должности муниципальной службы лиц, не соответствующих установленным квалификационным требованиям к уровню образования.

Анализ, проведенный в работе, выявил нерешенные проблемы, к которым можно отнести:

- в администрации города отсутствует практика проведения конкурса на включение в кадровый резерв;
- Положение о порядке формирования кадрового резерва носит формальный характер;
- отсутствует индивидуальный план работы с лицами, включенными в кадровый резерв;
- лицам, включенным в кадровый резерв, не предоставляется возможность для проявления лидерских качеств и организаторских способностей;
- неэффективная система продвижения кадров из числа молодых специалистов;
- низкий процент лиц, назначенных на муниципальные должности из кадрового резерва (один человек из управленческого резерва назначен на должность ведущего муниципального служащего);
- не разработаны квалификационные требования к кандидатам для замещения разных групп должностей;
- отсутствует практика формирования резерва кадров.

Таким образом, рассмотренные проблемы и их анализ в области кадрового обеспечения муниципальной службы позволяют определить основные пути антикризисного управления, которые состоят в следующем: проведение структурных изменений в кадровой службе администрации города;



укомплектованность штатной структуры компетентными, креативными, инициативными людьми, владеющими информационными технологиями и способными генерировать идеи; непрерывное совершенствование кадрового потенциала на основе изучения передового управленческого опыта, использования передовых технологий в области муниципального управления; повышение роли социальной ответственности муниципальной службы.

#### **Список использованных источников**

1. 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.
2. Иванова А.А. Муниципальное управление и местное самоуправление: Учебное пособие. Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. – 48 с.
3. Купряшин Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Л. Купряшин. М.: Издательство Юрайт, 2017. 500 с.
4. Осейчук В.И. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Осейчук. М.: Издательство Юрайт, 2017. 269 с.
5. Писарева Л.В. Проблемы кадровой политики на государственной службе // Наука и образование сегодня, № 12 (23), 2017, С. 48-50.
6. Цибарева М.Е. Кадровый менеджмент: учебное пособие / М.Е. Цибарева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2020. – 100 с.
7. Щербаков Ю.Н. Государственная и муниципальная служба: учебник/ Ю.Н. Щербаков. – 2-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2017. 254 с.

***Тихомирова Вера Алексеевна,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Шулико Максим Алексеевич,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Организационные аспекты и полномочия органов местного самоуправления**

Механизм регионального управления формируется из необходимости выполнения иерархии поставленных целей и должен выражаться в достижении показателей качественного развития регулируемой социально-экономической системы, определяемых субъектами управления. Без развития местного самоуправления невозможно ни становление гражданского общества, ни обеспечение прав и свобод личности, ни утверждение реальной демократии по месту жительства граждан. Установленные параметры развития региона и входящих в него муниципалитетов определяют направления формирования региональной экономической политики и, следовательно, иерархию целей механизма государственного управления исходя из особенностей и факторов региональной социально-экономической среды.

***Vera A. Tikhomirova,***

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

***Maxim Alekseevich Shuliko***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Organizational aspects and powers of local self-government bodies**

The mechanism of regional management is formed from the need to fulfill the hierarchy of set goals and should be expressed in achieving indicators of the qualitative development of the regulated socio-economic system determined by the subjects of management. Without the development of local self-government, neither the formation of civil society, nor the provision of individual rights and freedoms, nor the establishment of real democracy at the place of residence of citizens is possible. The established parameters of the development of the region and its municipalities determine the directions of the formation of regional economic policy and, consequently, the hierarchy of goals of the mechanism of public administration based on the characteristics and factors of the regional socio-economic environment.

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 полномочия) 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 (делегируемые 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 (субделегирующие);
- 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 (субделегирующие). 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.

#### **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. 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), 2019. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
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, 2021. - 387 с.
10. Пикулин, А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 307 с.

***Толмачева Ирина Вильевна,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Иванчиков Антон Олегович,***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Управление и регулирование инвестиционной деятельности в России**

Для российских организаций опыт корпораций из развитых стран имеет ограниченное применение. Это обусловлено радикальными различиями экономических институтов в России и за рубежом. В таких условиях обобщение опыта инвестиционной деятельности организации и его теоретическая интерпретация весьма важны. Они позволят сделать процесс развития данных систем планомерным и последовательным. Таким образом, все выше изложенное свидетельствует об актуальности данной темы исследования. Инвестиционная активность предприятий во многом определяет эффективность работы в долгосрочной перспективе, особенность выстоять в конкурентной борьбе, выйти на новые рынки, освоить новые виды продукции.

***Irina V. Tolmacheva,***

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

***Anton O. Ivanchikov,***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Management and regulation of investment activity in Russia**

For Russian organizations, the experience of corporations from developed countries has limited application. This is due to the radical differences in economic institutions in Russia and abroad. In such conditions, generalization of the experience of the organization's investment activity and its theoretical interpretation are very important. They will make the process of development of these systems systematic and consistent. Thus, all of the above indicates the relevance of this research topic. The investment activity of enterprises largely determines the efficiency of work in the long term, the ability to stand up in competition, enter new markets, and master new types of products.

За последние шесть лет были достигнуты значительные успехи в формировании конкурентоспособных отраслей, в том числе за счет внедрения новых технологий и цифровизации, что обернулось полуторакратным увеличением несырьевого экспорта.

В отношении приоритетов инвестиционной деятельности отмечены:

– необходимость инвестирования капитала в сферы «зеленой экономики», включая развитие рынка газомоторного топлива, расширения сети заправок и топливных систем, использующих сжиженный природный газ;



– создание Правительством РФ комфортных условий для активизации частных инвестиций в технологические стартапы, развития цифровой экономики, электронной среды ведения и сопровождения бизнеса.

Одной из методик, применяемых для оценки конкурентоспособности национальной экономики, является ежегодно публикуемый отчет Всемирного экономического форума (World Economic Forum), содержащий характеристику позиций разных стран по показателю - Индекс глобальной конкурентоспособности, который составляется на основе сбора и/или расчета 113 переменных, позволяющих ранжировать национальные экономики мира. Данный показатель основан на группировке всех учитываемых факторов в 12 контрольных показателей, формирующих конкурентоспособность каждой национальной экономики.

Несмотря на положительную динамику показателя применительно к России, эксперты WEF указывают на то, что ограничительными факторами для российской экономики при наличии таких конкурентных преимуществ как высокий образовательный уровень населения и положительные сдвиги в системе государственного регулирования корпоративного сектора являются: низкая эффективность государственного аппарата, неразвитость финансового сегмента в экономике, низкая эффективность инвестиционной деятельности.

В сложившихся условиях экономики России необходимо сделать выбор в отношении наиболее предпочтительной модели управления и регулирования инвестиционной деятельностью. К традиционным моделям можно отнести:

- немецкую;
- французскую;
- кластерный подход (мягкого или жесткого типа).

Поскольку в России немецкая, французская и жесткая кластерная типы политик управления инвестиционной деятельностью в настоящее время малоприменимы, то следует сделать ставку на мягкий вариант кластерной инвестиционной политики.

Основным источником инвестиций для таких экономик должны стать национальные резервы финансовых и материальных ресурсов. В случае с Китаем и Россией ограничительным фактором также служит антипропаганда существующих политических режимов этих стран в средствах массовой информации в странах ОЭСР и тесно связанных с ними международных финансовых организациях (МВФ, МБРР и другие).

При этом при формулировании и разработке собственной кластерно-инвестиционной политики экономически крупным странам необходимо на первом этапе провести анализ:

- имеющихся конкурентных преимуществ внутренних производственных комплексов на мировых рынках;
- уровня фактического и требуемого внутреннего потребления в стране;
- материальной, кадровой и научной базы для технологизации каждого создаваемого экономического кластера.

Анализ внутренних конкурентных преимуществ (инкорпорированных в национальную экономику) заключается в оценке уровня затрат, сопутствующих

производству каждого вида продукции, по сравнению с производствами, налаженными на территории других стран. При этом, например, в отношении производства отдельных видов сельхозпродукции важную роль играют природно-климатические условия, которые объективно создают направление специализации на производстве тех или иных видов продовольствия. К числу факторов формирования кластерной специализации страны можно также отнести: наличие земель, пригодных для ведения профильного вида деятельности; территориальная удаленность друг от друга материальных источников функционирования целевого экономического кластера и сравнение данных параметров с другими странами: действительными или потенциальными конкурентами по обозначенному продукту.

Одним из активных субъектов инвестиционной деятельности в сфере прямых инвестиций в России является Российский фонд прямых инвестиций, функционирующий в форме инвестиционного фонда. Данный фонд был инициирован Президентом и Председателем Правительства РФ и в настоящее время при стартовом капитале в 100 млрд руб. является инвестором по более чем 70 проектам на общую сумму более 1,5 трлн руб. (прежде всего за счет средств партнеров). Совокупная выручка портфельных компаний РФПИ составляет 5 % ВВП страны.

Ориентируясь прежде всего на формирование положительного сальдо денежных и финансовых потоков и получение прибыли от реализации проектов, РФПИ показывает, что в сфере прямых инвестиций финансово привлекательными являются самые разнообразные области деятельности, включая:

- улучшение качества жизни;
- развитие инфраструктуры;
- импортозамещение и экспортный потенциал;
- развитие регионов;
- повышение эффективности;
- технологическое развитие.

Таким образом, управление и регулирование инвестиционной деятельности в современной России, обеспечивающее создание и поддержание условий конкурентоспособной экономики должно ориентироваться на глубокий анализ факторов инициации инвестиционной деятельности и четкой политики государства в данном направлении.

Инвестиционная стратегия, реализуемая в современной России, связана с системными инновациями, которые качественно позволят улучшить технические, экономические и финансовые параметры. Применительно к конкретному предприятию возникают задачи, успешно решить которые возможно только при наличии грамотно разработанного инвестиционного проекта. На современном этапе развития предприятия различных форм собственности создаются и динамично развиваются. Одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом является бизнес-планирование, которое занимает все более существенную долю в современном менеджменте.

Управление эффективностью инвестиционного проекта в организации позволяет выявить основные «слабые места» в финансовой стратегии предприятия и, следовательно, скорректировать деятельность финансовой системы с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Коммерческая эффективность инвестиционного проекта оценивается применительно к определенному составу участников и определенной системе взаимоотношений между ними, включая и схему финансирования проекта.

#### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

*Усачев Евгений Владимирович,*  
Директор Института лингвистики ММА  
*Коваленко Ольга Владимировна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Зарубежный опыт социально-профессиональной адаптации персонала**

Особая значимость социально-профессиональной адаптации сотрудников в нашей стране еще очень слабо осознается руководством и работниками служб персонала многих предприятий и организаций, где не применяются даже базовые программы адаптации не только для молодых специалистов, но и для других категорий работников. Поэтому актуальность научного анализа проблемы социально-профессиональной адаптации персонала в российских организациях сегодня в целом высока, и тем более целесообразно изучать такие составляющие этой проблемы, как процессы адаптации молодых специалистов, а также разрабатывать применительно к этой категории работников специальные программы и технологии адаптации, учитывающие все современные требования, положительный отечественный и зарубежный опыт.

*Evgeny V. Usachev,*  
Director of the Institute of Linguistics of the Moscow International Academy,  
*Olga V. Kovalenko,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Foreign experience of social and professional adaptation of personnel**

The special importance of the socio-professional adaptation of employees in our country is still very poorly understood by the management and employees of the personnel services of many enterprises and organizations, where even basic adaptation programs are not applied not only for young professionals, but also for other categories of employees. Therefore, the relevance of scientific analysis of the problem of socio-professional adaptation of personnel in Russian organizations today is generally high, and it is all the more advisable to study such components of this problem as the processes of adaptation of young professionals, as well as to develop special adaptation programs and technologies for this category of employees that take into account all modern requirements, positive domestic and foreign experience.

Адаптация - процесс ознакомления нового сотрудника с деятельностью организации и вливания в производственную среду. Основные цели, которые работодатель преследует при организации адаптационного периода новичков, сводятся к:

- уменьшению стартовых издержек;

- снижению степени неопределенности у недавно принятых на работу сотрудников;
- сокращению текучести кадров;
- развитию у персонала позитивного и конструктивного отношения к работе.

Для достижения поставленных целей используются различные системы адаптации. Известно, что успех данного процесса во многом зависит не только от характеристик производственной среды, но и от принципов управления кадрами, применяемых в условиях конкретного предприятия. Современные российские компании, внедряющие новые адаптационные методики, традиционно ориентируются на стандарты США, Японии, Германии и других стран, в которых принято уделять максимум внимания профессиональной ориентации, обучению и адаптации работников, и тому есть веские причины.

Опыт адаптации персонала в России не столь продолжителен. Во многих небольших компаниях не придают значения адаптации новых сотрудников, на это нет ни денег, ни времени. Тем не менее, проблема эта актуальна для любой компании. Как известно, свое мнение о работодателе новый сотрудник составляет в первые два дня работы. От первого впечатления зависит, будет ли он лоялен компании долгие годы или уволится в любой подходящий момент.

Поговорим о том, как организовать адаптацию персонала в компании с ограниченными ресурсами. Целью адаптации персонала в любой компании, как крупного формата, так и в небольшой, является максимально успешное внедрение работника в организацию и включение его в процесс трудовой деятельности. Поступившего на работу нового сотрудника в крупных компаниях принято знакомить только с непосредственными коллегами, вместе с которыми ему предстоит работать в одном отделе или службе. Вполне очевидна целесообразность структурного закрепления функции общей ориентации сотрудника за службой управления персоналом (менеджером по персоналу). Адаптация помогает сотруднику, находящемуся в стрессовой ситуации, справиться с волнением и быстро войти в рабочий ритм.

HR-менеджеры, занимающиеся трудоустройством работника, в идеале должны стараться оказать ему помощь в решении тех проблем, с которыми сталкивается сотрудник в начале своей работы в новой для него организации. Для этого во многих компаниях находят практическое применение системы адаптационных программ. Это комплекс мероприятий, направленных на скорейшее вхождение новичка в коллектив, помогающих ему не только овладеть нужной информацией, необходимыми навыками, но и позволяющих сотруднику комфортно чувствовать себя с самых первых дней работы в компании.

Как правило, систему адаптации разрабатывают и применяют преимущественно в крупных компаниях. Адаптация персонала в небольшой компании чаще всего отсутствует. Программы адаптации могут отличаться в зависимости от того, на какую позицию или должность принят новый работник. Наличие формализованных программ адаптации персонала рассматривается как признак хорошего тона стабильных и динамично развивающихся компаний.

В случае если компания небольшая и не располагает достаточными ресурсами для построения серьезной процедуры адаптации, то альтернативой может стать простая открытость к общению и лояльность. На практике можно успешно использовать простые, но действенные приемы: представляя нового сотрудника коллегам по работе, сказать несколько хороших слов о каждом участнике команды, в которой новичку предстоит трудиться; постараться создать, не боясь при этом потратить время, собственное «Положение об адаптации», которое утверждается руководителем организации, где было бы прозрачно объяснено все, что будет происходить с новым сотрудником на протяжении испытательного срока; разместить объявление с информацией о новом работнике на стенде или корпоративном сайте. В любом случае необходимо помнить, что адаптация – не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, занимающий длительное время.

В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. По утверждениям консультантов, почти 80% работников, которые уволились из компаний в течение первых шести–двенадцати месяцев трудовой деятельности, приняли решение о своем уходе в первые две недели от начала работы. С другой стороны, эти же консультанты констатируют, что если адаптация на новом месте прошла успешно, то вновь принятый работник начинает эффективно трудиться уже через несколько месяцев, а если процесс адаптации проходит спонтанно – только по истечении года. Заниматься социально-профессиональной адаптацией нового сотрудника в небольшой российской компании, в которой нет своего HR-отдела, в роли «поводыря» для новобранца могут выступить его непосредственный руководитель или кто-то из наиболее опытных коллег. А могут и не выступить. Имели место случаи, когда новичок был предоставлен сам себе. Подобное, конечно, недопустимо.

Не следует даже пробовать, как заведомо проигрышный для каждой из сторон, вариант «пусть работник сам во всем разбирается». Во-первых, он может и не осилить самостоятельно объем необходимых навыков или же осилит, затратив на это больше времени, чем было бы потрачено на его обучение. Во-вторых, компания может получить работника, профессиональный уровень которого оставляет желать лучшего. Разумеется, что и польза от его труда будет прямо пропорциональна затраченным на введение его в должность усилиям. Некоторые новички, столкнувшись с первых шагов своей деятельности с неудачами, предпочитают покинуть оказавшуюся недружелюбной компанию.

Рассмотрим следующий пример. Сотрудника, принятого на должность руководителя одного из отделов небольшой российской компании, не пропустили на проходной по той простой причине, что выступавший в роли «рекрутера» руководитель компании не представил сотрудникам отдела их нового начальника.

Глава компании не удосужился распорядиться о подготовке рабочего места топ-менеджера. При этом сам традиционно являлся на работу лишь к середине дня. В итоге – нелепая ситуация, когда принятого на должность руководителя отдела не пропустили на проходной, а не знающие своего нового шефа сотрудники отдела «отреклись» от него. Когда новенький все же был допущен в офис компании,

ему был предложен стульчик в коридоре, где он, заметно нервничая, дожидался руководителя фирмы. Создавшееся неловкое положение самым радикальным образом повлияло на то, что новый сотрудник так и не смог продолжить работу в этой компании.

Особняком стоит финансовый аспект, которым зачастую объясняется отсутствие внимания к таким важным задачам, как адаптация персонала. Российский опыт показал, что в качестве основной причины отказа от внедрения современных адаптационных практик руководители предприятий называют нехватку средств. Но парадокс ситуации заключается в том, что именно человеческий ресурс с экономической точки зрения считается самым дорогим, а нежелание инвестировать в кадры, так или иначе, лишает компанию возможности их эффективного использования. В результате работодатель теряет гораздо больше средств, чем требует полноценная адаптация персонала: зарубежный опыт, опять-таки, полон ярких примеров и доказательств тому.

Изучение отечественного опыта адаптации показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации.

Изучая зарубежный опыт социально-профессиональной адаптации персонала организации, целесообразно брать на заметку и применять на практике только проверенные, эффективные и универсальные методики. В то время как в России редко применяются какие-либо комплексные методы (обычно работодатели ограничиваются старым добрым наставничеством), зарубежные компании нередко фокусируются на разработке многоуровневых систем, позволяющих одновременно осуществлять эффективную психофизиологическую, социальную и экономическую адаптацию новых сотрудников.

Рассмотрим специфику адаптации сотрудников за рубежом.

На сегодняшний день метод Job Shadowing (в переводе в англ. «бытие тенью») является одним из эффективных в области обучения персонала за рубежом. Его часто применяют по отношению к новым сотрудникам компании или к тем, кто вступает в новую должность. Его простота и универсальность позволяет расширить диапазон применения почти до всех позиций - от рабочего персонала и до топ-менеджеров. Суть метода заключается в том, что новый сотрудник на один (или более) день становится «тенью» своего наставника, тем самым сопровождая его во всё рабочее время. Молодой специалист может задавать вопросы наставнику, обсуждать важные аспекты с другими коллегами для того, чтобы больше узнать о своей должности.

Впервые данным методом стали пользоваться американские компании: для студентов выпускных курсов выделились несколько дней (от 1 до 5), когда они закреплялись за сотрудником компании, тем самым сопровождая всю его работу и получая объективную оценку выбранной профессиональной деятельности.

Особо уместным представляется использование данного метода в промышленных организациях, где большая часть инженерных специальностей

подразумевает применение практических навыков, которые невозможно получить только при изучении теоретических основ.

В данном методе есть три действующих лица: HR-менеджер (the line manager), который является ответственным за всю организацию; принимающий сотрудник (the host), за работой которого будет наблюдать новичок; и сам молодой специалист (the visitor), который выступает в роли «тени» сотрудника.

HR-менеджер. Он является ответственным за проведение всего метода и имеет полное представление о каждом этапе. Изначально он планирует реализацию метода (весь процесс Job Shadowing называется сессией), изучает молодого сотрудника, а именно анализирует его способности, характер и темперамент.

После этого идет подбор релевантного сотрудника, который сможет лучше подойти в качестве примера. Но не всегда в компаниях предоставляется выбор наставника, так как в отделе может работать всего лишь один специалист определенной специальности.

Перед проведением Job Shadowing HR-менеджер устанавливает с молодым специалистом планы на сессию: как она будет проходить, к какому результату должны будут прийти, сколько часов длиться, будут ли факторы, которые смогут помешать новичку пройти эту сессию без отвлечений. После завершения сессии проводится обсуждение увиденного и намечается план индивидуального карьерного развития.

Принимающий сотрудник. Человек, который соглашается, чтобы за ним «следили». Он тщательно обдумывает план своего рабочего дня и определяет сроки, в которые будет наиболее эффективно провести сессию. При этом следует учитывать, чтобы наблюдение и присутствие молодого сотрудника не мешало выполнению ежедневных заданий.

Молодой сотрудник. Ему следует продумать почему он будет заниматься «слежкой», что это ему даст, что надеется достичь. Во время сессии он будет вести обратную связь по окончании рабочего дня, чтобы в динамике определить личную эффективность от процесса.

Сам процесс Job Shadowing может быть пассивным, активным и пассивно-активным, в зависимости от того, каких целей следует достичь. Также данные подходы могут зависеть от опыта работника и его психологического типа. Рассмотрим каждую из них. Пассивный (Observation - «fly on the wall»).

Молодой сотрудник выполняет функцию только наблюдателя в течение всего рабочего дня. Этот подход будет полезен тем, кто совсем не имел никакого опыта работы, относится к типу меланхолика или флегматика, в некоторых случаях метод применим для сангвиника.

Пассивно-активный (Regular Briefings - «Burst Interactions»). Здесь взаимодействие проводится в определенные часы с целью восполнения тех знаний и навыков, которых не хватает. Тем самым сокращая период адаптации для тех, кто имел хотя бы минимальный опыт работы в смежной области и в целом представляет работу данного специалиста. Также этот метод можно использовать для молодых специалистов, имеющих психотип холерика, так как этот подход не равномерный, а имеет редкие периоды повышенной активности. Примером такого



взаимодействия можно привести ситуацию, когда молодой специалист в начале рабочего дня занимается знакомством с основной документацией, а затем его резко переключают на сопровождение принимающего сотрудника на переговоры с клиентами.

Активный (Hands On - «job sharing»). В данном методе уже применяются практические задания, которые принимающий сотрудник может дать новичку после продолжительного наблюдения, при этом задание должно выполняться под пристальным наблюдением наставника. Данный метод не всегда может быть выполнен, но если говорить о применении, то его следует использовать для тех, кто быстро умеет принять новую информацию или имел небольшой опыт в смежной области. Из недостатков можно отметить время, которое тратит на контроль принимающий сотрудник.

На Западе Shadowing относится к способу непрерывного повышения эффективности деятельности организации и оптимизации обучения сотрудников. Метод Shadowing имеет свои преимущества:

- бюджетный. Здесь нет больших расходов на принимающих сотрудников, в отличие от наставничества, так как новичок не отвлекает от рабочих обязанностей и взаимодействие имеет консультативный характер;
  - индивидуальный подход. На каждого молодого специалиста приходится один принимающий специалист;
  - получение роли другого человека в конкретной рабочей области. Метод рассчитан на то, что принимающий сотрудник является специалистом аналогичной должности, либо старшим по грейду;
  - дает размышление и обучение у других. Данный метод позволяет в течение нескольких дней посмотреть на различные задания, проблемы и решения, с которыми сталкиваются специалисты его области. Также наблюдение формирует общий образ, каким должен быть сотрудник, какие качества ему присущи;
  - дарит компании «свежий» взгляд на происходящее. Иногда новые сотрудники могут внести новые идеи или предложения по усовершенствованию работы компании, что благотворно повлияет на корпоративную культуру;
  - широкий диапазон использования в различных компаниях, передача практического опыта без отрыва от работы;
  - принятие и понимание ценностей коллектива вне установочной рабочей роли;
  - это очень хороший способ для компаний и работников определить, могут ли они справиться с этой конкретной позицией, если они действительно предназначены для работы;
  - в конце каждого дня сессии проводится обратная связь новичка с HR-сотрудником, которая позволяет оценить и работу принимающего сотрудника, и усваивание информации новичка. В случае необходимости можно подкорректировать программу;
  - на 35% снижается риск увольнений сотрудников в первый рабочий год.
- К возможным недостаткам данного метода можно отнести:
- дискомфорт у принимающего сотрудника (если он неграмотно подобран);

- отсутствие мотивации у сотрудников компании, так как в будущем возможна конкуренция;
- невозможно определить сотрудника по компетенциям;
- метод подходит для мотивированных сотрудников.

### **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. 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>
4. Базаров Т.Ю. *Управление персоналом. Практикум*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., *Управление персоналом в условиях рыночной экономики*. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. *Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом*. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. *Исследование систем управления*. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации*. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. *Основы управления персоналом* / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. *Как управлять персоналом*. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.

*Хмельницкая Ксения Львовна,*  
преподаватель факультета Практического востоковедения ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»,  
*Лиманская Светлана Николаевна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Роль организационной культуры в повышении эффективности работы сотрудников организации**

Организационная культура при грамотном ее применении со стороны внутрифирменного менеджмента выступает эффективным рычагом управления поведением персонала организации (фирмы) и средством повышения соответствующих показателей эффективности. Эффективное управление культурой способствует повышению эффективности самой культуры, а эффективная организационная культура помогает реализовывать более эффективное управление. Положительным эффектом от качественного управления организационной культурой выступает эффективная культура, а продуктом эффективной организационной культуры становится эффективное управление.

*Ksenia L. Khmelnytsky,*  
Lecturer of the Faculty of Practical Oriental Studies of the Moscow International  
Academy  
*Svetlana N. Limanskaya,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **The role of organizational culture in improving the efficiency of the organization's employees**

Organizational culture, with its competent application by the internal management, acts as an effective lever for managing the behavior of the personnel of the organization (firm) and a means of increasing the corresponding performance indicators. Effective culture management contributes to the effectiveness of the culture itself, and an effective organizational culture helps to implement more effective management. The positive effect of high-quality management of organizational culture is effective culture, and effective management becomes the product of effective organizational culture.

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.

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.

Культура организации влияет на ее развитие посредством того, каких сотрудников нанимают в организации и как они реагируют на изменения.

Организационная культура - свод правил, норм, моделей поведения, ценностей организации, представленный как совокупность конкретных ценностей (например, уважение, стремление к совершенству) либо существующий на уровне слухов, легенд и неформальных установок.

Организационная культура может оказывать пользу компании, создавая обстановку, способствующую повышению эффективности работы сотрудников.

Современные руководители и управляющие рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчить общение. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все сотрудники понимали и придерживались ее.

### **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. 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>
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 239 с.
5. Вагин А. П., Митирко В. И., Модин А. В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2019. – 302 с.
6. Дугина О. Организационная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2021. - №12. - С. 40.
7. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2020. – 381 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.
10. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2020. – 199 с.

***Цатхланова Тамара Тавиновна,***  
доктор экономических наук, проф., профессор кафедры экономики и управления  
на предприятии Калмыцкого государственного университета  
им. Б. Б. Городовикова  
***Нгуен Тхиеу Лан***  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Методика оценки финансовых результатов и формирования финансовой стратегии**

Методологической основой анализа финансовых результатов является принятая для всех предприятий, независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, модель их формирования и использования. Цель анализа прибыли заключается в выявлении механизмов, которые формируют прибыль и меняют ее в большую или меньшую сторону. Это дает понимание того, где находятся резервы и как можно повысить рентабельность фирмы.

***Tamara T. Tsathlanova,***  
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and  
Management at the Enterprise. Kalmyk State University  
named after B. B. Gorodovikov,  
***Nguyen Thieu Lan,***  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Methodology for assessing financial results and forming a financial strategy**

The methodological basis for the analysis of financial results is the model of their formation and use adopted for all enterprises, regardless of their organizational and legal form and form of ownership. The purpose of profit analysis is to identify the mechanisms that generate profit and change it up or down. This gives an understanding of where the reserves are located and how the profitability of the company can be increased.

Цель анализа прибыли заключается в выявлении механизмов, которые формируют прибыль и меняют ее в большую или меньшую сторону. Это дает понимание того, где находятся резервы и как можно повысить рентабельность фирмы. Для достижения этих целей необходимо выполнить ряд задач:

1. Оценить, насколько деятельность фирмы и результаты ее работы соответствует заявленному ранее плану и стратегии.
2. Необходимо изучить структуру прибыли, ее состав, а также долю каждого сегмента.
3. Особое внимание необходимо уделить факторам, которые влияют на получение прибыли и ее источники. При этом нужно учитывать даже самые

незначительные обстоятельства. Анализ должны подвергаться не только количественные, но и качественные параметры прибыли.

4. Оценить то, как распределяется прибыль, по каким отраслям и в каких пропорциях.

5. Провести оценку резервов, которые могут повлиять на прибыль в настоящее время или в будущем.

На основе полученных данных разрабатывается план действий, с помощью которого планируется увеличение прибыли предприятия.

Для достижения поставленных целей увеличения прибыли предприятию необходима финансовая стратегия. При ее разработке возможны различные варианты, но для любого из них потребуется определить срок планирования, наметить основные финансовые цели и способы их достижения.

Финансовая стратегия предприятия или любой другой организации представляет собой генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами и распоряжению ими. Она включает в себя следующие элементы: анализ и оценку финансово-экономического состояния компании; разработку учетной политики, а также налоговой политики; управление основным капиталом и амортизационную политику; управление оборотными активами и кредиторской задолженностью; управление заемными средствами; управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью; дивидендную и инвестиционную политику; оценку достижений компании и ее рыночной стоимости.

Финансовая стратегия компании есть сложная многофакторно ориентированная модель действий и мер, необходимых для достижения поставленных перспективных целей в общей концепции развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала компании.

Экономическая сущность финансовой стратегии обусловлена финансовыми отношениями компании с экономическими субъектами и государственными органами, взаимодействием с ними в процессе осуществления деловых отношений. Место и роль финансовой стратегии неоднозначно оцениваются в экономической литературе. Чаще всего финансовая стратегия компании, как инструмент регулирования, используется в связке с инвестиционной стратегией, что, в общем, понятно, учитывая перспективность и временной промежуток принятия инвестиционных решений и их тесную связь с финансовыми процессами. Отдельные исследования трактуют финансовую стратегию как часть финансового менеджмента, однако логичнее, на наш взгляд, рассматривать финансовую стратегию как органичный элемент финансово-бюджетного планирования деятельности компании.

Формирование стратегии управления сложным предприятием, крупной корпоративной структурой в условиях переходной, динамичной экономики, нечеткой, неполной, быстро устаревающей информации требует разработки нового метода, позволяющего работать в указанных условиях. В качестве такого метода предлагается формирование стратегии предприятия на основе использования комплексов взаимосвязанных методов, причем структура комплексов этих



методов должна меняться в зависимости от ситуации и специфики решаемых стратегических задач. Так, эффективно использование сочетания методов программно-целевого управления с методами позиционирования предприятия и методами управления на основе анализа эффективности.

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.

Лучшая стратегия начинается с проведения исследований. За последние пару лет многие западные компании увеличили расходы на маркетинговые исследования в несколько раз. В результате таких исследований компания получает подробные ответы на вопросы: кто и где покупает товар, а также для чего он покупается.

Компания должна изучить:

1. Потребителей. Важно понять желания потребителя: почему он хочет какой-то товар, как часто использует и почему.
2. Конкурентов. Эта информация поможет вовремя среагировать, когда кто-то пытается увести долю рынка.
3. Поставщиков. Чтобы выбрать, где брать качественные и недорогие комплектующие.

4. Посредников. Чтобы оставлять себе большую долю прибыли.

Также важно изучить юридические и политические факторы. Хороший предприниматель должен быть готов к любым изменениям закона и переменам в политической обстановке. Любая известная фирма интенсивно развивается и интересуется, как повысить эффективность своей деятельности, поэтому так важно быть в курсе самых передовых технологий. Совершенствование продукции способствует поддержанию интереса к определенным видам товаров.

Важным моментом считается изучение социально-экономических факторов. Это нужно делать, чтобы колебания цен на рынке или кризис в банковской сфере не стал неприятным сюрпризом.

Мало просто собрать информацию, ее нужно грамотно использовать. Для этого осуществляется анализ при помощи определенных методик:

1. Делается анализ продуктовых и хозяйственных ресурсов.
2. Производится анализ ситуации.
3. Анализ воздействия выбранной стратегии на прибыль, а также возможности обналичивания средств.

Всесторонний анализ позволит определить слабые и сильные стороны конкретного бизнеса, а также возможные риски.

#### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>

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. 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.

5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.

6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.

7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.

8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

***Чибисов Олег Валерьевич,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Копылов Сергей Владимирович***

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Профилактика банкротства в условиях антикризисного управления организацией**

В неустойчивом финансовом состоянии предприятие может находиться годами, но если действовать правильно и уверенно, то предприятие может оптимизировать свое финансовое состояние и выйти из состояния банкротства. Финансовое оздоровление предприятия, находящегося в состоянии кризиса, осуществляется благодаря детальному анализу причин возникновения кризиса. На любой стадии банкротства компания может договориться с кредиторами и заключить с каждым из них мировое соглашение. В таком случае банкротство прекращается.

***Oleg V. Chibisov,***

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

***Sergey V. Kopylov,***

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Prevention of bankruptcy in the conditions of anti-crisis management of the organization**

An enterprise may be in an unstable financial condition for years, but if you act correctly and confidently, the enterprise can optimize its financial condition and get out of bankruptcy. Financial recovery of an enterprise in a state of crisis is carried out through a detailed analysis of the causes of the crisis. At any stage of bankruptcy, the company can negotiate with creditors and conclude a settlement agreement with each of them. In this case, the bankruptcy is terminated.

Любое предприятие в процессе своей деятельности имеет риск потери финансовой устойчивости, что может привести к полному или частичному прекращению деятельности организации, то есть к состоянию банкротства. Тем не менее, каким бы ни был итог банкротства необходимо отметить, что все проблемы, как правило, связаны именно с финансовой стороной.

Одной из реабилитационных процедур профилактики банкротства в условиях антикризисного управления организацией является процедура финансового оздоровления, которая позволяет предоставить дополнительные возможности должнику для восстановления своей платежеспособности. Эта процедура может применяться только при наличии ходатайства заинтересованных

лиц и предоставления ими необходимого обеспечения, но при этом следует учитывать, что согласно п. 33 Постановления Пленума ВАС РФ от 15.12.2004 №29 «О некоторых вопросах практики применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» предоставление обеспечения в некоторых случаях не является обязательным.

Так, в соответствии с указанным в п. 33 Постановления по смыслу положений главы V Закона о банкротстве по решению собрания кредиторов финансовое оздоровление может быть введено арбитражным судом и без предоставления обеспечения по ходатайству учредителей (участников) должника или собственника имущества должника – унитарного предприятия.

В отличие от других процедур банкротства в процедуре финансового оздоровления четко прослеживаются две цели законодательства о банкротстве.

Во-первых, это цель реабилитации, то есть ее достижение реализуется путем комплекса мероприятий по восстановлению платежеспособности должника.

Во-вторых, это полное удовлетворение требований кредиторов за счет финансово-хозяйственной деятельности должника или же предоставленного ему обеспечения исполнения обязательств.

Нередко процедура банкротства используется в качестве противоположного инструмента для ухода от собственных обязательств, соответственно, и введения в заблуждение контрагентов. Кроме того, незаконная техника может применяться для того, чтобы сокрыть хищение имущества предприятия. Подобный тип банкротства трактуется как фиктивный. Он является уголовно наказуемым.

Как правило, несостоятельность юридического лица начинается с вынесенного арбитражными судебными органами после оформления заявления о признании предприятия-должника банкротом определения. Важно отметить, что такого формата заявление может подаваться кредитором, уполномоченным органом (к примеру, Федеральной налоговой службой Российской Федерации) и непосредственно должником в лице единоличного органа исполнительной власти. В последнем случае законный представитель организации имеет полное право оформить в арбитражном суде заявление по поводу собственного банкротства тогда, когда предвидит его.

Как правило, он предъявляет обстоятельства, которые очевидным образом подтверждают тот факт, что в скором будущем юридическое лицо окажется неспособным исполнить свои финансовые обязательства. Необходимо дополнить, что подаче заявления сопутствуют некоторые ограничения в отношении минимальной суммы долга для предприятия-должника (100 000 рублей) и индивидуального предпринимателя (10 000 рублей). Кроме того, ее просрочка должна превышать три месяца.

Стадии банкротства организации классифицируются в соответствии с пятью процедурами. Кстати, в процессе каждой из них, как правило, арбитражным судом назначается управляющий по отношению ко всем делам о финансовой несостоятельности по отдельности. Он должен в обязательном порядке являться гражданином России, а также членом какой-либо саморегулируемой организации арбитражных управляющих. Важно отметить, что решения данного индивида

являются обязательными для исполнения.

Рассмотрим стадии банкротства предприятия. Во-первых, это наблюдение, в случае которого управляющий назначается временно, а полномочия единоличного органа исполнительной власти ограничиваются. Во-вторых, стадия финансового оздоровления, где уместен административный управляющий, а исполнительные полномочия могут быть прекращены исключительно по ходатайству. В-третьих, внешнее управление организуется посредством решений внешнего управляющего, а полномочия единоличного органа прекращаются, как и в случае следующей стадии: конкурсного производства, практически закрывающей банкротство. Стадии, перечисленные выше, как правило, заканчиваются мировым соглашением.

Стадия наблюдения.

Важно отметить, что данная процедура осуществляется в целях гарантированного обеспечения сохранности имущества предприятия-должника, произведения анализа его состояния в финансовом плане, формирования реестра кредиторских требований и, конечно же, проведения первого собрания непосредственно кредиторов.

Как и все стадии банкротства предприятия, наблюдение имеет определенный срок. Так, подобного рода процесс не должен превышать семи календарных месяцев. Этого периода вполне достаточно для того, чтобы временный управляющий смог осуществить публикацию соответствующей информации в издании «Коммерсантъ», а также на сайте Единого Федерального Реестра Данных о Несостоятельности. Если юридическое лицо находится в стадии банкротства, соответствующей наблюдению, то по результатам кредиторского собрания судебные органы принимают заключительное решение по поводу:

1. Прекращения производства в отношении дела в том случае, если установлена абсолютная платежеспособность предприятия-должника.
2. Введения оздоровления в финансовом плане.
3. Введения управления извне.
4. Введения производства на конкурсной основе.
5. Утверждения мирового соглашения.

Независимо от того, какие причины банкротства предприятия были зафиксированы, в это время производится эффективный анализ и распределение оставшегося бюджета. На протяжении периода наблюдения компанией руководит специальный управляющий, который назначается в судебном порядке. Он предпринимает все возможные действия для восстановления прежней платежеспособности организации. Согласно ФЗ «О банкротстве» в обязанности управляющего также входит погашение части долгов перед кредиторами. Кроме этого, на него ложатся все расходы, необходимые для судебных разбирательств. Также управляющий должен составить реестр запросов кредиторам.

Все свои требования кредитная организация направляет уже не владельцу компании, а тому специалисту, который был выбран в судебном порядке. Кроме этого, на протяжении периода наблюдения проводятся собрания кредиторов. Как правило, на них решается вопрос дальнейшего осуществления процедуры банкротства. Обычно затрагивается несколько вопросов. На собрании принимается

решение о возможности заключения мирного соглашения между кредиторами и должником.

Финансовое оздоровление как стадия финансовой несостоятельности юридического лица. Без этапа финансового оздоровления юридическое лицо не могут признать неплатежеспособным. В процессе этого этапа производятся попытки продолжить прежнюю деятельность компании. При этом контроль уже не сохраняется за владельцами организации. Также стоит учитывать, что в этом случае должник не имеет никаких прав принимать решения, связанные с реорганизацией или финансовыми вопросами предприятия. Без присутствия управляющего он не вправе подписывать контракты, особенно те, которые связаны с отчуждением того или иного имущества. Обязательно составляется план погашения долгов перед кредитными организациями.

Как и все стадии банкротства юридического лица, финансовое оздоровление вводится органами арбитражного суда на основании принятого собранием кредиторов решения.

В случае финансового оздоровления предприятие-должник по определенному графику обязано отдавать долги практически сразу же после внедрения процедуры. Кстати, в то же время осуществляются также некоторые мероприятия по оздоровлению организации в финансовом плане. Важно дополнить, что процесс управления по отношению к должнику в период осуществления рассматриваемой стадии, как правило, проводится с рядом существенных ограничений.

Так, предприятие не имеет права совершать сделки без согласия управляющего административного уровня. Подобное положение касается лишь сделок, увеличивающих задолженность более чем на пять процентов. Зачастую они связаны с покупкой или отчуждением имущества, или же, как следствие, с получением банковских кредитов. Как и все стадии дела о банкротстве, финансовое оздоровление имеет определенный срок, равный двум годам или же меньшему периоду времени.

За 4 недели до того, как данная стадия завершается, заемщик, желающей признать себя банкротом, обязательно должен предоставить соответствующий отчет о своей деятельности, которая проходила за последнее время. Данная бумага передается административному управляющему, который составляет свое заключение. Если должник не предоставил действующего отчета, то в этом случае необходимо провести собрание кредиторов. Также управляющий принимает решение о том, давать ли дальнейший ход заявлению о признании должника банкротом. Если решено продолжить этот процесс, то наступает следующая стадия.

Внешнее управление как стадия банкротства.

Внешнее управление по отношению к должнику реализуется посредством различного рода мероприятий. Среди них перестройка предприятия в плане структуры, изменение производственного профиля, сокращение сотрудников и так далее. Как и все отражающие банкротство стадии, внешнее управление имеет свой срок (не больше восемнадцати месяцев).

Важно отметить, что данный временной отрезок может быть дополнен еще

шестью месяцами в случае острой необходимости. Однако в сумме период не должен превышать два года.

По результатам собрания кредиторов судебные органы принимают решение:

1. Прекратить производство по соответствующему делу (в случае удовлетворения абсолютно всех требований).

2. Ввести процедуру конкурсного производства.

3. Утвердить мировое соглашение.

Конкурсное производство.

Пребывание компании в стадии банкротства, соответствующей конкурсному производству, говорит об отсутствии реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия или же безрезультатности произведения вышеперечисленных процедур. Именно с момента открытия конкурсного производства организация-должник официально считается банкротом.

Ключевой задачей в данном случае является максимальное удовлетворение кредиторских требований за счет реализации имущества должника. Как и остальные отражающие банкротство стадии, конкурсное производство имеет определенные последствия, среди которых:

1. Наступление момента исполнения обязательств предприятия.

2. Прекращение начисления процентов, штрафов и других санкций за игнорирование финансовых обязательств.

3. Прекращение реагирования на исполнительную документацию.

4. Прекращение полномочий руководителя предприятия-должника.

5. Предъявление всех существующих требований кредиторов.

Банкротство: стадия ликвидации обязательств должника.

Важно отметить, что утверждение мирового соглашения стороны могут произвести на любой из рассмотренных выше стадий. Так, при подписании соответствующей документации прежние обязательства должника подлежат ликвидации, в силу же вступают условия мирового соглашения, которые в обязательном порядке утверждаются арбитражным судом и кредиторским собранием. В результате этого производство по делу считается прекращенным.

Необходимыми мерами в предупреждении кризисной ситуации являются:

– проведение юридического аудита текущих и будущих рисков компании;

– проведение финансового анализа как своей компании, так и компаний должников, для целей прогнозирования рисков наступления несостоятельности (банкротства);

– реструктуризация работы с активами и пассивами компании;

– моделирование различных путей выхода компании из кризиса;

– проведение мер для целей оптимизации затрат на персонал, без остановки работы компании и массовых увольнений с учетом объявленных фискальных мер поддержки малых и средних предприятий;

– проведение мероприятий по «оздоровлению» компании, в том числе: работа с кредиторами, поиск финансирования;

– анализ возможности использования ситуации форс-мажора в случае невозможности выполнять обязательства.



Используя комплексный подход к разрешению кризисной ситуации компании смогут выйти из неё с минимальными потерями, сохранить бизнес.

#### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

*Чибисова Елена Ивановна,*  
К.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО  
«Московская международная академия»  
*Чичило Алёна Викторовна,*  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Современные тренды внедрения инноваций**

Инновационная деятельность понимается как вид деятельности, связанный с трансформацией идей (обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений) в технологические инновации – новые или усовершенствованные продукты, услуги, внедренные на рынке, новые или усовершенствованные технологические процессы или способы производства (передачи) услуг, использованные в практической деятельности. Активизация инновационной деятельности в России является важнейшей предпосылкой использования научно-технического потенциала, роста конкурентоспособности промышленной продукции, выхода из экономического кризиса.

*Oleg V. Chibisov,*  
Ph. D. in Economics, associate Professor of Economics, management and marketing  
of the Moscow International Academy  
*Alyona V. Chichilo,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Modern trends in the introduction of innovations**

Innovative activity is understood as a type of activity associated with the transformation of ideas (usually the results of scientific research and development or other scientific and technical achievements) into technological innovations - new or improved products, services introduced on the market, new or improved technological processes or methods of production (transfer) of services used in practice. The intensification of innovation activity in Russia is the most important prerequisite for the use of scientific and technical potential, the growth of the competitiveness of industrial products, and the way out of the economic crisis.

Тренды, запущенные пандемией и изменившие потребительское поведение, еще продолжают оказывать влияние на бизнес, развитие ниш и рынков. При этом эксперты выделяют две глобальные тенденции, влияющие на экономику страны и рынки, – тотальная цифровизация и импортозамещение в каждой отрасли, обновление всего стека IT-решений, массовый переход компаний на отечественный софт.

«Аналоговый» бизнес имеет больше рисков. Быть в курсе и идти в ногу с цифровыми трендами важно, чтобы выживать в конкурентной среде, быстро

и гибко адаптироваться под непредсказуемые условия. Если раньше многие компании, их внутренние процессы, структура, персонал не были готовы к цифровизации, то сейчас уровень цифровой грамотности растет. Руководители компаний, IT вендоры и интеграторы понимают, как эффективно встроить инновационные решения в модель организаций, чтобы они приносили пользу бизнесу и не были оторваны от реальности.

Компании начинают больше инвестировать в разработку: несколько лет назад это мог себе позволить только крупный бизнес, сейчас влияние цифровизации затрагивает и СМП. По данным исследовательской компании Gartner, современная цифровизация входит в десятку технологических приоритетов для бизнеса наряду с облачными технологиями, метавселенными, развитием цифровых платформ и кибербезопасностью.

Цифровые трансформации не сводятся к внедрению отдельных решений, это системный подход, позволяющий бизнесу:

1. развиваться даже в условиях кризиса любой отрасли: финансовой, промышленной, медицинской, строительства, транспорта, сельскохозяйственного сектора, ритейла;

2. оптимизирует затраты и повышает продажи;

3. помогает развивать новые направления и масштабироваться;

4. повышает гибкость компании, улучшает клиентский опыт.

AGORA – ведущая платформа для цифровизации продаж и закупок в России – имеет неограниченные возможности для цифровизации B2B и B2C сегментов.

В ситуации высокой неопределенности, тренды становятся условными, сложно спрогнозировать в долгосрочной перспективе, что сработает наверняка. Однако вектор развития технологий определенно оказывает влияние на digital-рынок и sourcing в 2023 году.

Конечно, главный тренд – технологии, обеспечивающие устойчивую цифровую независимость. Это вызвано уходом иностранных вендоров. Компании остались без ПО и подписок, и уже не захотят подвергать бизнес повторному риску, даже если иностранные вендоры захотят вернуться.

Из первого пункта логично следует востребованность стабильных и легко масштабируемых решений с low-code конфигурацией. В сочетании с современными службами DevOps и адаптированными инструментами цифровизации они позволяют быстро и с минимальными затратами развивать систему под меняющиеся бизнес-процессы, обеспечивают меньшую зависимость от вендора. Эксперты прогнозируют, в ближайшие годы low-code решения займут больше места в IT-ландшафте компаний. Например, low-code разработка и модульная архитектура платформы AGORA (200+ подключаемых бизнес-модулей) удовлетворяет потребности рынка, дает возможности быстрого прототипирования и масштабировать MVP, позволяет вносить изменения на любой стадии создания проекта и самостоятельно дорабатывать маркетплейсы, а также масштабировать их по мере необходимости.

Продолжение и усиление импортозамещения: от федерального уровня до конкретного производства/компании. Сейчас особенно важно учитывать, входит

то или иное IT-решение в единый реестр Минкомсвязи отечественного ПО. Вендор AGORA является таким участником и надежным поставщиком ПО.

Развитие облачных технологий. В 2023 ожидается повышенный спрос на SaaS-решения, причем с высокой степенью защиты. AGORA предлагает решения, соответствующие строгим российским стандартам информационной защиты и безопасности, как с выкупом лицензии on-premise, так и по SaaS подписке, обеспечивая непрерывность бизнес-процессов и услуг.

Комплексная автоматизация бизнес-процессов, обеспечивающая бесшовность передачи информации и прослеживаемость данных. Т.е. необходимо развивать инструменты интеграции ИТ-систем (с ЭДО и EDI, ERP, CRM и т.д.), чтобы они легко встраивались в новую или уже существующую архитектуру. Например, возрастает интерес к универсальному рабочему месту сотрудника (New Work Nucleus – комплексное решение, объединяет множество функций в одном корпоративном интерфейсе).

Кибербезопасность. Угрозы кибербезопасности как на уровне бизнеса, так и на уровне государства в разы увеличились в 2022 году. Сейчас актуально инвестировать в разработку специализированного ПО. По данным исследования компании Gartner, к 2024 году такой подход поможет организациям снизить финансовые последствия хакерских атак на 90%. Уже сейчас может помочь безопасный стек на Python, на котором работает платформа AGORA, службы и сервисы аутентификации. Дополнительную надежность предоставляет возможность выкупа лицензии on-premise с переносом готового продукта AGORA на мощности заказчика.

Применение искусственного интеллекта и Decision Intelligence (технологии и алгоритмы принятия решений на основе количественных, качественных и эмоциональных показателей). Такие технологии оперируют большими объемами данных, полученными при оцифровке бизнес-процессов, анализируют внешние и внутренние факторы, этим повышают точность и упрощают принятие решений (распределить бюджет, оптимизировать продажи, сегментировать аудиторию).

Расширение сферы использования нейросетей для бизнеса в интернет-маркетинге, продвижении товаров и услуг, анализе аудитории и ее предпочтений, распознавании запросов и генерации контента.

Продолжающийся переход на электронные документы (трансграничный ЭДО, КЭДО, электронный архив, ЭТрН, новый формат ЭП). Развитие этой сферы дает еще больше возможностей компаниям: использовать облачную подпись, КЭП в мобильных приложениях. Для автоматизации закупок и продаж платформа на базе AGORA интегрируется с ЭДО и EDI.

Господдержка бизнеса в виде грантов, промышленных ипотек, льготных условий кредитования для бизнеса, уменьшения налога на прибыль при использовании российских IT-решений, госинвестиции в отечественные IT-проекты и развитие кадров.

В целом перечисленные тренды ведут к тому, что под влиянием цифровых технологий компании в сфере закупок и продаж начинают совершенствовать свои платформы, дорабатывать или приобретать решения, которые ранее

не использовались. Например, SRM системы для эффективного управления поставками и взаимодействием с поставщиками.

Цифровизация предприятия помогает бизнесу быть более гибким и прогнозируемым: оцифровывая сделку, компания получает аналитику. Это по-прежнему важные переменные. Даже несмотря на то, что горизонт планирования с февраля 2022 года сильно изменился, эксперты Data Insight прогнозируют рост онлайн-продаж в e-commerce на 30-40% в 2023 году. Поэтому компаниям важно понимать, какие технологии и отраслевые решения применять, чтобы преодолевать новые вызовы и иметь конкурентные преимущества. В электронной коммерции наиболее актуальны следующие направления.

Использование новых инструментов для повышения качества обслуживания клиентов. Пользователи привыкли к комплексу возможностей электронной коммерции и не хотят снижать планку. Если компания планирует опережать конкурентов и повышать продажи, предоставлять только хороший сервис недостаточно. Предпочтения розничного покупателя схожи с корпоративными клиентами – потребитель привык к высокому уровню обслуживания, удобству коммуникации, быстрой доставке. Отсюда возникает курс на цифровое взаимодействие, инструменты гиперперсонализации, самообслуживание и доступ 24/7. На отечественном рынке есть готовые платформы, которые закрывают большую часть потребностей B2B-клиента. Например, b2b портал на базе платформы AGORA максимально персонализирует личный кабинет оптового покупателя, клиент может самостоятельно оформлять заказ без участия менеджеров. B2B портал AGORA имеет десятки доп. функций (быстрый экспорт товарного контента, «умный поиск», интеграция с 1С и другими информационными системами).

Чтобы понимать и выявлять потребности клиентов понадобится также автоматизация процесса продаж и внутренних процессов, сюда относятся и маркетинговые инструменты для CRM, лидогенерации, рекламы, использование искусственного интеллекта, мессенджеров и чат-ботов. Например, сейчас и в закупках, и в продажах зарождается интересный тренд: управление рутинными операциями через мессенджеры. Т.е. совершать покупки/закупки, не заходя на десктопные версии сайтов, автоматизировать работу сотрудников через мессенджеры. Такой способ удобен, сохраняет коммуникацию с брендом. Однако есть минус – это может занимать больше времени. Поэтому в продажах все же лучше пользоваться специализированным мобильным приложением e-commerce, которое интегрировано с функционалом десктопного маркетплейса или B2B портала на базе платформы AGORA.

Развитие новых каналов продаж, фокус на несколько площадок. По мнению экспертов, присутствие бизнеса на маркетплейсе, собственной площадке (портал, интернет-магазин), в соцсетях, т.е. омниканальность, необходимо для эффективности в коммуникации с клиентом. При таком подходе потребуется разработка и внедрения новых решений.

Разработка собственных нишевых маркетплейсов в B2B сегменте по-прежнему актуальна. Эксперты e-com прогнозируют массовый выход B2B-сегмента в онлайн-

торговле в 2023-2024 гг. На собственном маркетплейсе, адаптированном под нужды той или иной рыночной отрасли, удобнее управлять ассортиментом, править описания и выдавать контент, здесь нет лишних посредников, продукция быстрее выводится на рынок. Свои площадки нужно обслуживать, наполнять и оказывать высокий уровень сервиса, следовательно, опять же потребуются инструменты, включая квалифицированную службу технической поддержки. Компания AGORA поможет быстро вывести площадку на рынок. Наша профессиональная команда специализируется на разработке B2C и B2B маркетплейсов со сложной механикой ценообразования, мультиролями, множеством поставщиков, а также выдерживает высокие нагрузки (до 20-30 тыс. пользователей, более 20 млн SKU).

Трансформация маркетплейсов и интернет-магазинов. Роль marketplace меняется, они становятся не просто торговой площадкой, а ритейл-медиа. По данным Data Insight, 78% пользователей используют мобильный интернет, а значит, необходимо генерировать контент и делать разработку, ориентируясь на мобильную версию. AGORA имеет мобильную платформу для разработки под Android или iOS.

Импортозамещение и платформенное ПО. Наблюдается интерес компаний именно к платформенным решениям, взамен ушедшим вендорам. Эксперты и специалисты компании AGORA направляют развитие в сторону создания самодостаточной экосистемы продуктов и предлагают софт как сервис, и установку на сервера. При этом разработка ведется ускорено благодаря методу конструктора и MVP.

Диджитализация закупок в 2023 году также идет по пути импортозамещения (в особенности замены решений SAP) и выбора надежного отечественного софта, который дает возможности цифровизации сквозных бизнес-процессов, решает задачи интеграции и может быстро и экономично внедряться.

Одно из важных направлений в закупках, где необходимо использовать цифровые технологии, – развитие взаимоотношений с поставщиками. Собственные платформы для закупок (ЭТП) и SRM систем не только привлекают новых поставщиков, но и дают надежные инструменты оценки и отбора контрагентов, дополнительные технические возможности (личный кабинет поставщика, интеграция с ЭДО, ЭЦП), более точную прогнозируемость поставок и управление ими. В совокупности с автоматизацией закупочных бизнес-процессов это повышает производительность компании и сокращает издержки. Так, например, решения для закупок AGORA снижают затраты до 40% и в то же время позволяют проводить онлайн все виды закупочных процедур: аукционы, редукционы, запрос котировок и др.

Еще одно актуальное направление для разработки – малые закупки и закупки по каталогам. На базе платформы AGORA уже сейчас можно создать электронный магазин малых закупок в кратчайшие сроки, который будет работать по принципу удобного маркетплейса с закупками по модели онлайн-каталога.

Кибербезопасность и комплексный подход в управлении закупками могут обеспечить только решения Enterprise уровня, такие как AGORA: платформа выдерживает высокие нагрузки и объемы данных, имеет инструменты для

масштабирования (фреймворк Django, шины данных для конвейерной обработки, контейнеризация на основе Docker, Elastic Stack).

В 2023 году цифровая трансформация будет устойчивым мегатрендом, и компаниям потребуются не одиночные решения запросов, а комплексные внедрения и сопровождение после разработки. Enterprise платформа AGORA и команда профессионалов с десятилетним опытом предлагают такие решения с гарантией безопасности, под цели и бизнес-процессы клиента.

### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.
7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.

**Шубин Игорь Иванович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Горяев Виталий Вячеславович,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Проблемы реализации государственных программ поддержки малого предпринимательства**

Настоящая статья посвящена актуальным вопросам выявления проблем реализации государственных программ поддержки малого предпринимательства. Уровень развития малого бизнеса показывает степень политической демократизации и либеральной открытости экономики государства.

Кроме того, уровень развития малого бизнеса показывает и уровень экономической инициативности и социальной ответственности предпринимателей.

**Igor I. Shubin,**

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

**Goryaev Vitaly Vyacheslavovich**

master's degree student of the Moscow International Academy

v

### **Problems of implementation of state programs to support small businesses**

This article is devoted to topical issues of identifying problems in the implementation of state programs to support small businesses. The level of small business development shows the degree of political democratization and liberal openness of the state economy.

In addition, the level of small business development shows the level of economic initiative and social responsibility of entrepreneurs.

Малые и средние предприятия являются важной частью российской экономики. Малые и средние предприятия стимулируют инновации и конкурентоспособность и составляют значительную часть экономической деятельности нашей страны, по данным Росстата доля МСП в ВВП России составляет около 25%. Кризис экономики незамедлительно приведет к ухудшению МСП в целом.

Особенностью МСП является размер, поэтому им характерен тот факт, что небольшие фирмы контролируют меньше ресурсов, что что делает ее более уязвимой к внутренним и внешним факторам.

Несмотря на слабые стороны малый и средний бизнес обладает определенными характеристиками, которые могут помочь им во время кризиса. Несмотря на недостатки, у МСП есть определенные особенности, которые помогут во время кризиса. Учитывая их меньший размер, они, более гибко реагируют, когда в их среде возникают угрозы. Кроме того, чем меньше размер организации, тем ближе



лица, принимающие решения, к своим клиентам и другим заинтересованным сторонам.

Основной проблемой является массовый уход бизнеса в «теневую экономику»; частая смена названий компаний из-за уклонения от уплаты налогов, переход субъектов МСП в категорию самозанятых и т.д. Даже до начала пандемии года ситуация в стране характеризовалась негативной оценкой предпринимателей с точки зрения предприятий, многим заниматься бизнесом было тяжело, а некоторые предприниматели никогда и не получали государственной поддержки [6, стр.87].

В России крайне низкий уровень доверия бизнеса к системе государственного управления. Согласно ежегодному международному исследованию Edelman Barometer Trust, на начало 2021 года общий индекс институционального доверия в России, основанный на степени доверия к государству, бизнесу, НПО и СМИ, является самым низким из 27 сравниваемых стран (31 балл из 100). Россия занимает 24 место из 27 по уровню доверия к государству. Низкий уровень доверия ограничивает развитие малого и среднего бизнеса в стране и является причиной оттока инвестиций и переезда предпринимателей в другие страны.

Введенные в феврале-марте 2022 года иностранными государствами жесткие торговые и финансовые санкции против России серьезно повлияли на нашу экономику. Но правительство одобрило ряд инициатив по оказанию помощи бизнесу, которые аналогичны мерам 2020 года. В частности, речь идет о кредитных каникулах, льготном кредитовании и налоговых льготах для компаний, а также о проверке мораториев и продлении лицензий для предприятий [2, стр.34].

Кроме того, власти сейчас обсуждают возможность введения внешнего управления иностранными компаниями, покидающими Россию. Ожидается, что назначение временной администрации иностранных предприятий позволит минимизировать ущерб местным производителям и сохранить рабочие места.

Российские технологические предприниматели в нынешней ситуации видят надежду на инновационный рост. Есть большая вероятность, что к выходу из сегодняшнего кризиса будут разработаны сотни новых стартапов МСП.

С одной стороны, когда некоторые компании уходят с рынка, можно занять их место, и многие предприниматели пользуются этим. С другой стороны, будет производиться продукция мирового класса направленная на внутренний рынок, для дальнейшего выхода с ними на рынки Ближнего Востока, Латинской Америки, Индии, что является перспективным.

Еще одной возможностью является новая ситуация, сложившейся на мировом рынке труда в Китае завершилась эпоха дешевой рабочей силы. Стоимость рабочего или инженера в Китае уже выше, чем в России, что говорит о том, что в ближайшее время в России можно будет эффективно создавать предприятия, перенося часть производств из Китая [6, стр.88].

Несмотря на государственную поддержку малых и средних предприятий, ограничительные меры и карантин, кризис, связанный с санкциями против РФ, привели к значительным негативным экономическим и политическим тенденциям. Предприниматели оказались в ситуации, когда система государственной

поддержки стала малоэффективной, что не позволяет обойтись бизнесу без потерь.

Несмотря на значительные усилия государства по стимулированию развития малого и среднего бизнеса, в настоящее время не удастся достичь серьезных результатов по данному направлению. В первую очередь стоит признать, что это связано не столько с институциональными факторами, сколько с сокращением платежеспособного спроса на товары, работы, услуги субъектов МСП, что обусловлено планомерным снижением начиная с 2014 г. реальных располагаемых доходов населения. Поэтому одними институциональными факторами, без обеспечения роста платежеспособного спроса со стороны потребителей, достаточно сложно дать импульс развитию малого бизнеса.

Выявление проблем институционально-правового характера имеет смысл вести по отдельным направлениям государственного регулирования предпринимательских отношений.

В официальном докладе президенту РФ о поддержке МСП был проведен опрос предпринимателей по оценке важности мер поддержки и ее способов регулирования, и предприниматели отметили ряд проблем поддержки [48]:

1. Проблемы с распределением помощи. Помощь получали в зависимости от точности указания ОКВЭД, но по факту компании могли заниматься другой деятельностью.

2. Ограниченная поддержка малых и средних предприятий, исключенных из реестра МСП по формальным причинам.

3. Скоротечность поддержки

4. Несовременность налоговых отсрочек.

Рассмотрим проблемы по следующим направлениям регулирующего воздействия.

*Антимонопольное регулирование.* Законодательство, регулирующее конкурентные отношения, играет важнейшую роль для развития предпринимательской активности. Вместе с тем, несмотря на постоянное совершенствование как конкурентного законодательства посредством принятия антимонопольных пакетов, так и соответствующей судебной практики, остается очень много нерешенных задач, к которым добавляются новые проблемы, также требующие своевременного разрешения.

Имеет место необходимость четкого отражения в законодательстве вопросов, связанных с так называемым параллельным импортом. До настоящего времени имело место смещение баланса интересов в пользу правообладателей. Однако с выходом Постановления Конституционного суда РФ от 13 февраля 2018 г. № 8-П подходы в правоприменительной практике должны меняться. Вместе с тем суды отказываются пересматривать ранее вынесенные решения по новым обстоятельствам в связи с выявленным конституционным толкованием норм об исчерпании права в отношении субъектов, не принимавших участие в конституционном судопроизводстве. Поэтому до сих пор сохраняется неопределенность относительно возможности ввоза на территорию России оригинального товара без согласия правообладателя. В связи с этим

соответствующих изменений требует и правовая база.

*Регулирование государственного и муниципального заказа.* Поддержка субъектов МСП в рамках обеспечения доступа к государственным и муниципальным закупкам, а также закупкам у крупнейших поставщиков, предусмотренная федеральными законами от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – Федеральный закон № 44-ФЗ) и от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее – Федеральный закон № 223-ФЗ), пока что не достигла изначально планируемых целей.

Еще одной проблемой, затрудняющей доступ субъектов малого и среднего предпринимательства к госзакупкам, является отсутствие в законодательстве исчерпывающего перечня оснований для укрупнения заказчиками планируемой закупки (увеличения суммы контракта, объединения видов и перечней работ (услуг)) при формировании плана закупок.

*Регулирование мер поддержки МСП.* Несмотря на значительные усилия государства по стимулированию развития малого и среднего бизнеса, в настоящее время имеет место ряд проблем в регулировании данных отношений.

Так, принятый еще в 2009 г. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (далее – Закон о регулировании торговой деятельности), направленный на ограничение доминанты торговых сетей и защиту представителей малого и среднего бизнеса, не решил все имеющиеся проблемы и требует в настоящее время дальнейшего совершенствования. В частности, необходима защита владельцев малых предприятий торговли и общепита, которые в силу несовершенства законодательства, регулирующего деятельность нестационарной и мобильной торговли, находятся под постоянной угрозой закрытия.

Основные сложности, с которыми столкнулись владельцы бизнеса, были связаны с ростом цен у поставщиков (80%), сокращением спроса (66%), снижением объёмов производства и заказов (56%). У половины опрошенных предпринимателей возникли трудности из-за прекращения поставок материалов и товаров.

В числе других проблем эксперты называют рост издержек на сбыт товара, задержки платежей от контрагентов, сокращение финансовых резервов, проблемы из-за усиления конкуренции на рынке и трудности с поставками из России (30%).

### **Список использованных источников**

1. Баскакова, О. В. Экономика и организация малого и среднего предпринимательства : учебник / О. В. Баскакова, М. Ш. Мачабели, Т. В. Рудакова. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 316 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696965>

2. Бобкова Е.Ю. Черкасова Е.В. К вопросу о современных мерах государственной поддержки регионального малого бизнеса в условиях

международных санкций / Е.Ю. Бобкова, И.А. Григорьянц, А.Л. Фурсов / Гуманитарный научный журнал. – 2022. - № 3. - С.34-39.

3. Болотов И. Н. Понятие и сущность малого и среднего предпринимательства в экономике России // Актуальные исследования. 2023. №3 (133). Ч.II. С. 9-13. URL: <https://apni.ru/article/5393-ponyatie-i-sushchnost-malogo-i-srednego-prep>

4. Малое и среднее предпринимательство : налогообложение, планирование и контроль : настольная книга руководителя малого предприятия : учебное пособие : [16+] / А. Н. Бобрышев, Е. И. Костюкова, Е. В. Таранова [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2021. – 257 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700837>

5. Международное предпринимательское право в условиях международной экономической интеграции : учебник : [16+] / Д. В. Козлов, А. Б. Арзуманян, Е. В. Василенко, А. В. Шиянов ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 195 с. : \ – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691378>

6. Тепман, Л. Н. Концепции организации малого и среднего бизнеса : учебное пособие / Л. Н. Тепман, Н. Д. Эриашвили. – Москва : Юнити-Дана, 2020. – 288 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615711>

7. Адаменко А.А. Роль сферы малого и среднего бизнеса в региональной системе предпринимательства / А.А. Адаменко, Д.В. Петров, А.И. Стадник // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27(1). С. 12–17.

*Ярошук Анатолий Борисович,*

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Бакаев Хуршид Махмудович,*

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Формирование и методические подходы в разработке финансовой стратегии**

Отсутствие разработанной финансовой стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней среды, может привести к тому, что финансовые решения будут приводить к возникновению противоречий и снижению эффективности функционирования предприятия. Разработка финансовой стратегии предприятия базируется на методологических принципах концепции «стратегического управления». Концепция стратегического управления отражает четкое стратегическое позиционирование предприятия, представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

*Anatoly B. Yaroshchuk,*

Doctor of Sciences, Professor associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

*Khurshid M. Bakayev*

master's degree student of the Moscow International Academy

### **Formation and methodological approaches in the development of a financial strategy**

The absence of a developed financial strategy adapted to possible changes in environmental factors can lead to the fact that financial decisions will lead to contradictions and reduce the efficiency of the enterprise. The development of the financial strategy of the enterprise is based on the methodological principles of the concept of “strategic management”. The concept of strategic management reflects a clear strategic positioning of the enterprise, presented in the system of principles and goals of its functioning, the mechanism of interaction between the subject and the object of management, the nature of the relationship between the elements of the economic and organizational structure and the forms of their adaptation to changing environmental conditions.

Финансовая стратегия предприятия или любой другой организации представляет собой генеральный план действий по обеспечению предприятия

денежными средствами и распоряжению ими. Она включает в себя следующие элементы:

- анализ и оценку финансово-экономического состояния компании;
- разработку учетной политики, а также налоговой политики;
- управление основным капиталом и амортизационную политику;
- управление оборотными активами и кредиторской задолженностью;
- управление заемными средствами;
- управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью;
- дивидендную и инвестиционную политику; оценку достижений компании

и ее рыночной стоимости.

Чаще всего финансовая стратегия компании, как инструмент регулирования, используется в связке с инвестиционной стратегией, что, в общем, понятно, учитывая перспективность и временной промежуток принятия инвестиционных решений и их тесную связь с финансовыми процессами.

Отдельные исследования трактуют финансовую стратегию как часть финансового менеджмента, однако логичнее, на наш взгляд, рассматривать финансовую стратегию как органичный элемент финансово-бюджетного планирования деятельности компании.

Экономическая природа, сущность и механизмы формирования финансовой стратегии экономических субъектов, должна анализироваться как одна из проблем финансовых отношений.

В общей схеме экономического регулирования финансовая стратегия должна рассматриваться как компонент общей стратегии компании в ряду с производственной, инновационной, инвестиционной, маркетинговой и другими видами стратегических решений. При выработке финансовой стратегии компании эффективно использование метода сценариев (приближенное к реальности описание тенденций, которые могут проявляться в финансово-экономической сфере деятельности компании). Сценарии позволяют выявить основные факторы макро- и микросреды, которые необходимо учитывать при выработке эффективной финансовой стратегии крупной компании.

Формирование стратегии управления сложным предприятием, крупной корпоративной структурой в условиях переходной, динамичной экономики, нечеткой, неполной, быстро устаревающей информации требует разработки нового метода, позволяющего работать в указанных условиях. В качестве такого метода предлагается формирование стратегии предприятия на основе использования комплексов взаимосвязанных методов, причем структура комплексов этих методов должна меняться в зависимости от ситуации и специфики решаемых стратегических задач. Так, эффективно использование сочетания методов программно-целевого управления с методами позиционирования предприятия и методами управления на основе анализа эффективности.

Учитывая высокую степень инновационности финансовых инструментов, которыми оперирует компания, необходимо выделить ряд организационно-структурных компонентов финансовой стратегии развития компании: выбор целевых рыночных сегментов для работы на перспективу; выбор

финансовых институтов в качестве приемлемых долгосрочных партнеров; разработка системы централизованного управления финансами в сочетании с обоснованной децентрализацией других управленческих функций в рамках диверсифицированной схемы регулирования деятельности компании.

Очевидна необходимость использования комплексных финансовых моделей компании, в основе которых должны лежать прогнозы развития компании. Пока уровень разработки этих прогнозов оставляет желать лучшего как по их качеству, так и по форме. Преобладает ориентация на краткосрочные прогнозные разработки, что может быть оправдано общероссийской ситуацией в экономике, но не может быть оправдано с точки зрения стратегии жизни компании.

Очевидна также необходимость усиления работы по разработке функционально ориентированных стратегий: в области ценообразования, в области инвестиционной деятельности, инновационной деятельности, организационно-структурного развития корпорации. Разработка данных стратегий должна осуществляться в рамках реализации комплексных моделей корпоративного планирования, построения финансовых планов, характеризующих ключевые аспекты развития корпорации на основе системного анализа ее финансовых потоков, отражающих процессы распределения и концентрации (на важнейших участках бизнес-процесса) денежных средств корпораций.

Современная ориентация внутрикорпоративного регулирования обуславливает необходимость перевода систем управления от вариантной оценки краткосрочных бюджетов корпорации к разработке долгосрочных прогнозов бизнес стратегий корпораций и их практической реализации в принятии тактических решений развития корпораций. Важнейшие блоки регулирования корпораций (производство, сбыт и др.) должны составлять каждый свою локальную систему прогнозов ключевых показателей. На высшем уровне руководство должно контролировать следующие основные параметры:

- прогноз доходов и расходов,
- структура инвестиций по подразделениям корпорации,
- налоговые параметры, норма доходности и др.

Развитие финансовых моделей, различных видов бюджетов должно быть ориентировано на формирование единого финансового блока информационно-регулирующей системы, которая должна обеспечивать процесс принятия решений руководством корпорации.

Планирование бюджета позволит компаниям становиться более конкурентоспособными, связывая стратегии корпорации с бюджетным процессом, что обеспечивает достижение намеченных целей с наименьшими затратами.

Анализ практики показывает, что большинство крупных российских компаний - акционерных обществ имеют незначительный опыт в использовании современных методов финансового планирования, что было обусловлено рядом причин. Новые условия, связанные с обострением финансовой ситуации, повышением конкурентной борьбы, потребовали активизации современных методов финансового внутрифирменного регулирования. Практически традиционно используемый баланс компании - достаточно статический документ,

фиксирующий состояние финансов компании на определенный период, движение средств внутри этого периода вне поля зрения.

Формирование финансовой стратегии фирмы невозможно, если отсутствует общая стратегия развития компании. Прежде чем приступить к разработке финансовой 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.

### **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. 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°, 2021. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
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. 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.
5. Витрянский, В. В. Банкротство: ожидание и реальность // Экономика и жизнь. - 2022. - №49. - 20-26 с.
6. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.

7. Марочкина, В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2020. – 315 с.
8. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2020. – 237 с.
9. Ряховская, А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
10. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: [пер. с англ.] / Гордон Уэбстер. – Москва: Дело и сервис, 2020. – 272 с.



*Баженова Ирина Сергеевна,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
*Пупина Юлия Германовна,*  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Анализ методики формирования фонетических навыков, представленной  
в УМК «SPOTLIGHT 2» для начальной школы**

Актуальность данной темы обоснован тем, что в настоящее время преподавателю необходимо выбрать эффективные методы обучения, которые в полной мере соответствуют поставленным целям, помогут сформировать мотивацию для изучения английского языка. Необходимо обнаружить наиболее продуктивные методы формирования фонетических навыков у учащихся начальной школы, так как процесс обучения связан с определенными трудностями и нужно выбирать эффективные учебно-методические комплексы, которые повысят мотивацию учащихся к предлагаемому материалу и активизируют их работоспособность в течение всего урока. Так же существует необходимость в анализе методики формирования фонетических навыков и выборе более современных, которые будут способствовать повышению уровня результативности процесса обучения. В статье рассматриваются вопросы формирования фонетических навыков речи у детей младшего школьного возраста при обучении английскому языку по УМК «Spotlight 2».

*Irina S. Bazhenova,*  
Master's degree student of the Moscow international Academy  
*Yuliya G. Pupina,*  
Moscow International Academy

**Analysis of basic method to formation of phonetic skills in teaching English  
to junior schoolers in "SPOTLIGHT 2" student's book**

The relevance of this theme is justified by the present necessity for teachers to choose efficient methods of teaching which could fully correspond to defined goals and could form motivation for learning the English language. It's necessary to discover the most productive methods of phonetics skills formation for teaching junior schoolers. As the teaching process presents certain difficulties it's essential to choose effective teaching materials and means of increasing motivation for the schoolchildren to learn the suggested material and to be active during the whole lesson. Also, it's necessary to reconsider methods of teaching, giving preference to more modern ones which could increase the productivity level of teaching process.

The article discusses the formation of phonetics skills in junior school children's age using «Spotlight 2» student's book.

В современных реалиях вопросы формирования фонетических навыков речи при обучении младших школьников английскому языку освящаются в работах

как отечественных, так и зарубежных научных деятелей. Уверенное владение фонетической стороной речи – это непереносимое условие правильного понимания речевого сообщения, точности выражения мысли и выполнения любой коммуникативной функции. Поэтому анализ существующих методик работы по формированию произносительных навыков и их совершенствование является актуальной проблемой в современной системе преподавания иностранного языка.

Цель настоящей статьи заключается в том, чтобы проанализировать УМК «Spotlight 2» при обучении младших школьников английскому языку и рассмотреть его с точки зрения формирования фонетических навыков речи. Для достижения этой цели мы рассмотрели требования нормативных документов, научную и методическую литературу по данной теме, определили научные основы и методы процесса формирования фонетического навыка речи, а также ознакомились с применением современных ресурсов в обучении иностранному языку в школе, в частности использование интернет-ресурсов.

Проблема развития фонетических навыков особенно актуальна на начальных этапах изучения английского языка, в том числе в младшем школьном возрасте. В общеобразовательной школе обучение фонетическому материалу подразумевает, что ученики должны овладеть всеми звуками и звуко сочетаниями иностранного языка; кроме этого, они должны освоить ударение и основные интонации (модели интонаций), характерные для самых часто встречающихся типов простых и сложных предложений [9].

УМК «Spotlight» является совместным проектом российского издательства «Просвещение» и британского издательства «Express Publishing». Авторы Н.И. Быкова, Д. Дули, В. Эванс, М. Д. Поспелова и другие. Благодаря работе интернациональной команды были объединены современные и традиционные подходы, применяемые в обучении в России, и актуальные методики зарубежных школ, что обеспечивает возможность провести универсальную подготовку учащихся как к государственной итоговой аттестации в российских учебных заведениях, так и достичь уровня подготовки, необходимого для сдачи международных экзаменов. Данный комплект учебных пособий создан в соответствии с требованиями Федерального государственного общеобразовательного стандарта начального общего образования, так же он соответствует Европейским стандартам обучения иностранным языкам, что является его основным отличием от других учебных пособий аналогичной линейки.

УМК «Spotlight» основывается на коммуникативном методе обучения английскому языку, содержит фонетические, грамматические и речевые упражнения, задействует различные методы и формы обучения, такие как игровой, наглядный, репродуктивный и практический, при этом ведущим выступает принцип устного опережения. УМК создан с применением передовых технологий таких как информационно-коммуникационная технология, технология проектного и модульного обучения, технология разноуровневой дифференциации.

В серии «Spotlight» применяется модульный подход, позволяющий осуществлять всестороннее развитие детей. Ученики участвуют в разных видах деятельности, и каждая тема прорабатывается с различных сторон и с

учетом особенностей памяти детей этой возрастной категории. Обучающимся предлагаются всевозможные ролевые игры, постановка диалогов и сказок, разучивание рифмовок с одновременными движениями (т.е. таким образом частично применяется метод TPR (Total Physical Response) или метод Полного Физического реагирования), проведение интервью с одноклассниками, создание презентаций и проектов. В обучении задействуются все виды речевой деятельности (чтение, письмо, аудирование, говорение).

По окончании изучения курса «Spotlight 2» учащиеся должны:

1. получить представление об этических чувствах, таких как отзывчивость, понимание, сочувствие, доброжелательность, доверие;
2. научиться правильно мотивировать свои действия, выражать готовность поступать согласно общепринятым правилам поведения в любой ситуации;
3. развить навыки продуктивного сотрудничества как со взрослыми, так и со своими сверстниками;
4. оформлять свои мысли в устной и письменной форме на доступном для них уровне в соответствии с возрастом и психо-физическими характеристиками
5. проверять, анализировать собственную работу и самостоятельно оценивать свои результаты, находить ошибки, устанавливать их причины;
6. участвовать в простых диалогах в типичных ситуациях общения (например, диалоги типа вопрос – ответ; диалог, побуждающий к действию)
7. рассказать о себе, своей семье и друзьях;
8. воспринимать на слух и понимать основную информацию, содержащуюся в аудиотексте (сообщение, рассказ, сказка), построенном в основном на знакомом языковом материале;
9. читать вслух небольшие тексты, основанные на пройденном материале с соблюдением правил чтения и произношения, используя нужную интонацию;
10. переписывать текст и выписывать из него различные слова и словосочетания,
11. составлять короткие рассказы в устной и письменной форме, опираясь на план и ключевые слова.

УМК «Spotlight 2» («Английский в фокусе 2») включает в себя следующие компоненты:

Teacher's Book - книга для учителя;

Student's Book - учебник ;

Workbook – рабочая тетрадь ;

My Language Portfolio - языковой портфель, который представляет собой пакет материалов для самостоятельной работы учащихся, который позволяет фиксировать собственные достижения в изучении языка. Основной задачей данной технологии является развитие у школьников навыков самооценки, самоконтроля, самоанализа и рефлексии на уроке английского языка и во внеурочное время;

Test Booklet- контрольные задания;

Picture Flashcards - буклет с раздаточным материалом и плакаты;

Аудиокассеты/CD для работы в классе ;  
Аудиокассеты/CD для самостоятельной работы дома;  
Видеокассета

[www.spotlightonrussia.ru](http://www.spotlightonrussia.ru) сайт учебного курса Компоненты УМК.

Учебный курс «Spotlight 2» предлагает учащимся начальной школы интересные темы, отработка которых происходит в различных тематических заданиях и упражнениях, ориентированных на развитие всех видов речевой деятельности. Создаются ситуации, приближенные к реальной жизни, что стимулирует детей думать и говорить на английском языке. Материалы учебного пособия обеспечивают активное вовлечение обучающихся в процесс обучения.

Учебник начинается с вводного урока Let's go!, в котором учащиеся узнают самые первые фразы на английском языке: как можно поздороваться, представиться и затем попрощаться. За вводным уроком следует раздел My Letters!, содержащий английский алфавит и английские звуки. Затем в вводном модуле (Starter) Hello! My Family! ученики знакомятся с героями учебника и усваивают элементарные слова и структуры по теме «Семья».

Затем следуют 5 основных модулей, каждый из которых состоит из трёх подтем. Каждая подтема включает в себе по два урока (a, b). Учебник построен таким образом, что его разворот — это один урок, рассчитанный на 40—45 минут. Тем не менее, следует учитывать, что количество времени, потраченное на изучение определенного материала, иногда может варьироваться в зависимости от состава и потребностей группы. Тематический подход, суть которого заключается в том, что тема одного модуля состоит из нескольких подтем, помогает поддерживать высокую мотивацию учащихся. В пределах каждой темы они получают все необходимые средства для развития устной и письменной речи с учётом их индивидуальных интересов.

УМК «Spotlight 2» состоит из следующих модулей, в результате освоения которых ученики научатся:

Модуль 1: My Home! — называть и описывать части дома и разные предметы мебели.

Модуль 2: My Birthday! — смогут поговорить о возрасте и дне рождения.

Модуль 3: My Animals! — называть самых распространенных животных и рассказывать о том, что они умеют или не умеют делать.

Модуль 4: My Toys! — называть игрушки, описывать как они выглядят и где они находятся.

Модуль 5: My Holidays! — научиться говорить о погоде, временах года, каникулах и немного об одежде.

Каждый модуль состоит из следующих разделов:

1. Portfolio, который предлагает короткое письменное задание, где учащиеся должны написать о себе при помощи текста-опоры. Таким образом развивается умение работать по данному образцу.
2. Spotlight on the UK - знакомит учеников с культурой Великобритании. В данном разделе содержатся небольшие тексты, освещающие некоторые стороны жизни этой страны. Данный модуль рассчитан на формирование у



детей целостного, социально ориентированного взгляда на мир во всем его разнообразии, богатстве природы, народов и культур.

3. Fun at school - предлагает ученикам немного сведений из других различных областей знаний (например, математики, физики, химии и т.п.). Дети овладевают базовыми предметными и межпредметными понятиями, отражающими существенные связи и отношения между объектами и процессами.
4. Сказка The Town Mouse and the Country Mouse предназначена для ознакомления учащихся с английским фольклором. В конце модуля есть раздел Now I Know, благодаря которому учащиеся могут проверить степень успешности усвоения изученного материала, учитель в свою очередь определяет, что необходимо повторить или ещё раз проработать. Дети осваивают начальные формы познавательной и личностной рефлексии.

Помимо основных модулей в УМК размещены следующие материалы:

— Showtime! – это дополнительный модуль, который можно использовать в конце учебного года, в случае если осталось свободное время.

— Starlight - школьная пьеса, которая дает возможность повторить весь материал учебника. В ее составе есть все изученные в течение года песенки, стихи и рифмовки, поэтому гораздо легче организовать ее постановку. Благодаря учебным спектаклям на английском языке у детей развивается эмоциональная сфера.

– Задания к сказке The Town Mouse and the Country Mouse. В данном разделе размещены упражнения для полного закрепления языкового материала как сказки, так и модуля в целом.

— Spotlight on Russia – раздел, включающий небольшие тексты о России по тематике, аналогичной разделу Spotlight on Britain. Таким образом дети могут сравнить и сопоставить две культуры и получают возможность лучше узнать свою собственную культуру, свою Родину и свой народ.

— Приложение First Steps to Reading, содержащее дополнительные упражнения и тексты, направленные на развитие умения читать вслух. Данными материалами учитель может воспользоваться на свое усмотрение по мере прохождения программы.

— Страничка My letters! – Phonetics? где приводится таблица с транскрипционными значками в соответствии с International Phonetic Alphabet. Примеры приведены на ранее изученных словах, которые демонстрируют данные звуки.

— к каждому уроку прилагается англо-русский словарь Word List, в котором представлена активная лексика. Данный раздел помогает детям приобрести начальные навыки пользования словарём.

Все диалоги, тексты, песни, рифмовки и другие материалы, предназначенные для прослушивания, записаны на дисках.

Серия учебников «Spotlight» ориентирована в первую очередь на овладение лексической составляющей английского языка, грамматическим правилам не уделяется должное внимание, и лексический материал так же часто не

соответствует возрастной группе учащихся. Основное внимание в учебнике уделяется развитию речевой деятельности во всех ее составляющих (аудирование, говорение, чтение и письмо), предлагаются всевозможные коммуникативные задания и упражнения. Материал подобран таким образом, чтобы была возможность периодически повторять основные грамматические структуры и лексические единицы, при этом учитывается уровень учеников. Так как каждая тема учебного пособия разделена на модули, это дает возможность использовать различные виды и формы обучения, осуществлять всестороннее развитие учащихся, с учетом их индивидуальных способностей и возможностей восприятия и проработки учебного материала, развивает навыки самооценки и самоконтроля. Принципы, заложенные в основу обучения английскому языку, в большой степени коррелируются с принципами обучения родному языку. Ученики начальной школы могут усваивать звуки, слова, небольшие предложения в простых, но вместе с тем реалистичных речевых ситуациях, часто возникающих в жизни во время общения со сверстниками, когда им необходимо выразить свои чувства, желания и мысли. Вниманию учащихся предлагаются к обсуждению на английском языке темы аналогичные тем, с которыми они сталкиваются в реальных ситуациях: *Me and my family* (Я и моя семья), *This is my house* (Это мой дом), *I like food* (Еда), *Animals in action* (Животные), *In my toy box* (Игрушки), *We love summer* (Лето, каникулы), *Fun at school* (В школе весело) и другие. Для того, чтобы учащимся было проще и быстрее усвоить изучаемый материал в УМК «Spotlight 2» включено множество различных упражнений, стихов, песен и игр, ведущих к расширению лингвистического кругозора. Как уже упоминалось ранее, приоритетной целью обучения английскому языку в формате данного УМК является формирование коммуникативных навыков и умений в аудировании, чтении, говорении и письме. Во 2 классе основой упор делается на отработку навыков говорения, для чего применяется один из эффективных способов - индуктивный подход, путь «снизу». Данный подход предполагает путь от усвоения элементов диалога к его самостоятельному ведению на основе учебно-речевой ситуации. Это путь «снизу вверх» от диалогического единства к целому диалогу. В курсе «Spotlight» в каждом уроке представлены речевые образцы, на основании которых учащиеся могут построить свои собственные развернутые высказывания, в основу обучения английскому языку, положено наблюдение за любопытными приключениями основных героев, действия с которыми происходят как в реальных, так и в сказочных ситуациях, представленных в учебном материале.

Учебно-методический комплекс «Spotlight 2» предоставляет возможность самостоятельного овладения языком в случае, если ученик был вынужден пропустить урок. Это достигается за счет одного из главных преимуществ УМК, заключающихся в том, что в структуру курса включены аудио и видео приложения к каждому из уроков. Так же в состав УМК входит книга для родителей с ответами к рабочей тетради, и грамматическими пояснениями, что помогает осуществить проверку в домашних условиях. В УМК «Spotlight 2» применяется обучение чтению методом целых слов «от буквы к звуку», при этом минимальной единицей обучения чтению выступает слово. Этот подход предполагает наличие

тесной взаимосвязи чтения и аудирования и подразумевает хорошую память обучающихся. Таким образом, детям на уроке нужно постоянно напрягать все свое внимание и помимо этого дополнительно прослушивать аудиодиски в домашних условиях. К сожалению необходимо отметить, что далеко не все ученики в состоянии справиться с этим самостоятельно, так же стоит учитывать, что внимание и способность к запоминанию у учащихся значительно отличается.

С самого первого модуля начинают вводиться правила чтения букв и некоторых буквенных сочетаний (в помощь даны так же транскрипционные значки). То есть, обучение ведется постепенно, чтобы учащиеся усваивали материал порционно и сохраняли интерес к обучению. В результате обучения предполагается, что учащиеся смогут находить слова в словаре и озвучивать их, а так же они смогут читать и понимать небольшие тексты. Если рассмотреть по отдельности примеры упражнений, то можно отметить, что для успешного осуществления чтения, упражнения даны в определенной последовательности, начиная с прослушивания и повторения новых слов и словосочетаний за диктором, затем повторение этих же слов и словосочетаний в чтении, их применение в диалоге (ChitChat), после этого - прослушивание и прочтение диалогов с уже знакомыми структурами. Таким образом ученики не только учатся распознавать знакомые слова, но и осваивают их чтение в связном тексте. При прочтении вслух, ученики должны соблюдать правильное ударение в словах, логические ударения в предложении, поддерживать нужную интонацию. Это возможно достигнуть за счет того, что почти все тексты есть в наличии в аудиозаписи, начитанной носителями языка. В данном УМК во втором классе ученики начинают знакомство с английским алфавитом не традиционным способом от буквы к звуку, а от звука к букве. Для каждого звука подобрана соответствующая картинка, в которой представлен данный звук, и дано звуковое сопровождение для облегчения запоминания и звука и буквы. Также, ученики последовательно знакомятся с некоторыми основными правилами чтения буквосочетаний, что в существенной мере помогает облегчить процесс чтения слов и предложений. Помимо вышесказанного, в учебном комплексе также постепенно осуществляется обучение письму как виду речевой деятельности. Ученикам даются разнообразные письменные задания, например, переписать текст, в который необходимо вставить недостающие слова, или составить самостоятельно с опорой на образец записку, открытку, личное письмо, мини историю или небольшое сочинение для языкового портфеля.

Учебник «Spotlight 2» имеет в составе отличную базу, чтобы тренировать написание наиболее часто употребляемых слов, входящих в активный словарь: упражнения даны в учебнике, рабочей тетради и языковом портфеле. Грамматические аспекты речи во втором классе представлены в виде простых структур. Материал учебника подобран таким образом, чтобы было возможно периодически повторять основные активные лексические и грамматические структуры в диалогах, сказках, песнях и дополнительных модулях учебника (Spotlight on the UK/on Russia). Так же для дополнительного закрепления грамматики и лексики даны добавочные упражнения в учебнике, рабочей тетради, сборнике упражнений.

В начальной школе количество тем для изучения достаточно ограничено, по этой причине большинство тем повторяются из года в год, меняется только их содержание за счет использования нового грамматического и лексического материала. Ситуации для общения так же представлены с помощью заданий Chit-Chat (т.е. необходимо составить диалог, опираясь на картинку). Кроме этого, учащиеся самостоятельно воспроизводят диалог после его предварительного прочтения и прослушивания. В диалоге ученики усваивают применение основных фраз и общих норм речи: учатся здороваться, приветствовать и отвечать на приветствие, учатся поздравлять и отвечать на поздравление, могут выразить благодарность или извиниться; умеют задавать вопросы: кто? что? когда? где? куда? зачем? как? для чего? почему? Лексический минимум учебника включает примерно 500 лексических единиц. Основная лексика присутствует в дидактических карточках и плакатах, благодаря чему ее легче запомнить. Также в учебнике вводятся самые простые устойчивые словосочетания (be late, ride a bike, go to bed, go home, have fun, have breakfast, lunch, supper и т.д.), лексика для выражения оценки (well done, fine, yummy, yuk, it's fun и т.д.) и различные речевые клише как элементы речевого этикета, отражающие культуру англоговорящих стран (nice to see you, welcome back, see you later, happy Birthday, here you are, let me see, т.д.). В текстах учебника содержится лексика, предназначенная для рецептивного усвоения (тексты страноведческого характера и по межпредметным связям). Определенная избыточность лексики позволяет осуществить дифференцированный подход в обучении школьников, с учетом их возможностей и способностей.

В УМК «Spotlight 2» очень мало внимания и времени уделено формированию фонетических навыков, они практически не получают должного развития. По большей мере элементы фонетики содержатся в упражнениях на развитие навыка говорения. Их тренировка проводится нерегулярно, упражнения однообразные и не в игровой форме, а их материал только частично соответствует содержанию урока. К сожалению, отсутствует фонетическая зарядка, не уделяется должного внимания отработке произношения звуков английского языка, не типичных для родного языка, и следовательно, абсолютно незнакомых учащимся. Однако, по каждой теме в учебнике есть песни для прослушивания и последующего пения, которые можно применить в качестве фонетической зарядки, тем самым повысить внимание учащихся к произношению.

В учебнике для второго класса обучение начинается с вводного курса, который, однако, в большей степени направлен на произношение и написание букв алфавита, чтение слов и коротких фраз. Хотя, в каждом модуле в уроке присутствуют упражнения на тренировку и изучение отдельных звуков, звукосочетаний и транскрипции, однако, данные упражнения нельзя отнести к упражнениям для отработки фонетических навыков, так как их недостаточно и они не систематизированы.

Остальные фонетические упражнения, представленные в учебнике, являются по сути упражнениями на осознанную имитацию и отличаются однообразием, т.к. все они строятся по схеме «слушаем и повторяем за диктором». Например,

учащиеся прослушивают слова по теме «My home» (tree house, chair, table, radio, bed) и повторяют их за диктором, в тоже время они смотрят на соответствующие картинки в учебнике. Обычно такие упражнения задействуют фронтальную работу всего класса, что может привести к потере внимания учеников к правильности и чистоте произношения звуков. В конце учебника находится таблица с транскрипционными знаками, которая разделена на две части: сначала идут согласные, затем гласные звуки и дифтонги. В фонетических упражнениях, приведенных в учебнике, не рассматриваются определённые звуки по отдельности (кроме вводного модуля). В основных модулях отсутствуют упражнения, при помощи которых ученики могли бы отработать фонетическую сторону новой лексики с помощью осознанной имитации. Таким образом, проанализировав данный учебно-методический комплект, можно прийти к выводу о необходимости разработки дополнительного комплекса фонетических упражнений, способного полноценно развить слухопроизносительные навыки учеников, а также предупредить фонетическую интерференцию.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный Государственный образовательный стандарт дошкольного образования (в ред. приказов Минобрнауки России от 21.01.2019 № 31). - 29 с.
2. Азимов Э.Г., Щукин А.Н. Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам). - М.: ИКАР, 2019. - 448 с.
3. Астафьева, М.Д. Игры для детей, изучающих английский язык - Москва: Мозаика-Синтез, 2006. - 257 с.
4. Беляев, В. В. Очерки по психологии обучения иностранным языкам - М.: Просвещение, 1965. - 227 с.
5. Верещагина И. Н. Обучение английскому языку во 2 классе четырёхлетней и начальной школы - 1987.- №4. - 59 с.
6. Евстигнеев, М. Н. Методика обучения иностранному языку с использованием новых информационно-коммуникационных Интернет технологий: учебно-методическое пособие для учителей, аспирантов и студентов. - М., Издательство Глосса-Пресс, 2009. - 182 с.
7. Колкер, Я. М. и др. Практическая методика обучения иностранному языку: Учеб.пособие - М., Издательский центр «Академия», 2000. - 264 с.
8. Колыхалова, О. А. Учитесь говорить по-английски: Фонетический практикум - М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1998. - 232 с.
9. Лебединская, Б. Я. Фонетический практикум по английскому языку - М.: Астрель, 2011. - 175 с.
10. Пассов Е.И. Методы обучения иноязычному говорению. - М., 2017. - 223 с.
11. Прадун А.В. Обучение сторонам иноязычной речевой деятельности. Практическое пособие для студентов педагогических специальностей учреждений высшего образования 2-е издание, с изменениями; Барановичи РИО БарГУ, 2015. - 60 с.

12. Третьяк, О.В. Фонетические игры на уроках английского языка - Ориенбург, 2013. - 363 с.
13. Фёдорова Г.И. Компьютеры и Интернет в обучении иностранному языку - 2003. - №1. - 67 с.
14. Чистякова, Т. А. Обучение иностранным языкам в детских садах: пособие для учителей; Акад. пед. наук РСФСР, Ин-т общ.ипед. образования. - М.: Просвещение, 1964. - 295 с.
15. Щерба, Л.В. Языковая система и речевая деятельность - М., Едиториал УРСС, 2004. - 432 с.
16. Шукин А.Н. Методика обучения речевому общению на иностранном языке. Учебное пособие для преподавателей и студентов языковых вузов – Изд.: Москва «ИКАР», 2017. – 452с

*Валькова К.А.*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Теоретические основы использования современных учебных интернет-ресурсов при формировании лексического навыка речи на английском языке в рамках основного общего образования**

В данной статье рассматривается роль изучения английского языка в государственных общеобразовательных учреждениях и важность учета возрастных и индивидуальных особенностей учащихся, осваивающих образовательные программы основного общего образования. Кроме того, в статье анализируется целесообразность и эффективность применения современных учебных интернет-ресурсов для формирования лексического навыка речи на английском языке и представляется список наиболее популярных учебных интернет-ресурсов для обучения лексике.

*K. A. Valkova*

Moscow International Academy

**Theoretical foundations of the use of modern educational Internet-resources in the formation of the lexical skill in basic general education**

This article examines the role of learning English in state schools and the importance of taking into account the age and individual characteristics of pupils who get basic general education. In the article the author analyses the expediency and effectiveness of the use of modern educational Internet-resources for the formation of lexical skill. In addition, there is a list of popular educational Internet-resources that can help teach lexis.

Иностранный язык стал неотъемлемой частью жизни каждого человека. Так, в российских государственных общеобразовательных учреждениях знакомство с иностранным языком начинается уже в дошкольном возрасте в качестве подготовки к школе и продолжается на всех уровнях образования (начальном, основном, среднем). Наиболее популярным иностранным языком для изучения в школах является английский язык.

В государственных общеобразовательных учреждениях Российской Федерации изучение иностранного языка входит в перечень обязательных для изучения предметных областей и учебных предметов. [1]

Любой процесс усвоения новых знаний и формирования умений и навыков предусматривает наличие трудностей. При изучении английского языка у обучающихся могут возникнуть сложности во всех аспектах языка: грамматике, лексике, фонетике.

Существует множество мнений, что одним из самых сложных процессов является формирование лексического навыка. Известный лингвист и доктор педагогических наук Анатолий Николаевич Щукин связывает это с тем, что

без владения лексическими единицами невозможно выражать свои мысли, понимать других людей. [6]Такой же точки зрения придерживался психолог Беляев Борис Васильевич, который отмечал лексику как наиболее важный аспект с психологической точки зрения, так как владеть иностранным языком без запаса слов невозможно. [4]

На основе ключевой роли лексики при изучении иностранного языка возник лексический подход, основоположником которого является Майкл Льюис. Он полагает, что главная цель обучающихся заключается в освоении большего количества слов. Данный подход подразумевает овладение разнообразной лексикой, которая согласно М.Льюису включает в себя четыре основополагающие части: отдельные слова (words), коллокации (collocations, устойчивые словосочетания, которые представляют собой целостную единицу (например, catch a cold)), устойчивые выражения (fixed expressions, выражения на определенную тематику (например, приветствия)), условно устойчивые выражения (semi-fixed expressions, устойчивые чаще разговорные фразы, которые предполагают минимальное количество вариаций, либо замену лишь одного элемента (например, It's / That's not my fault.; Could you pass..., please?)). [8]

Так, конечной целью овладения лексикой (усвоение лексических единиц, умение использовать их в продуктивной и рецептивной деятельности) является формирование лексического навыка речи. Согласно А.Н.Щукину лексический навык — это речевое действие, выполнение которого достигло высокого уровня совершенства, по выбору лексических единиц в соответствии с замыслом высказывания и их безошибочное употребление в процессе речевого общения. [6]

При изучении английского языка и непосредственно формировании лексического навыка речи стоит учитывать и индивидуальные и возрастные особенности обучающихся. Учащиеся, осваивающие образовательные программы основного общего образования, — это подростки в возрасте одиннадцати-шестнадцати лет.

В этом возрасте у обучающихся происходит ряд изменений как в социальной жизни, так и в формировании собственной личности. Согласно возрастной периодизации Даниила Борисовича Эльконина, учащиеся этого возраста проходят критический возраст (11-12 лет) и переходят на ступень подросткового возраста и ранней юности. [7]

Подростковый возраст характеризуется физиологическими, психологическими и социальными изменениями. В этот период смещается фокус общения, меняются ценностные ориентиры и интересы. Психолог Лев Семенович Выготский центральным и специфическим новообразованием подросткового возраста считал чувство взрослости. Татьяна Васильевна Драгунова также отмечает у подростков следующие проявления в развитии взрослости: стремление подражать взрослым (это касается как внешнего вида, так и различных качеств и умений), ориентация на взрослого как на образец деятельности (формирование чувства ответственности, заботы и т.п.), желание познавать новое. [9]

Множество отечественных и иностранных лингвистов, психологов и



педагогов изучали различные способы формирования лексического навыка речи и психологические особенности обучающихся.

Исходя из выше сказанного, можно прийти к выводу о том, что перед преподавателем английского языка стоит задача помочь учащимся сформировать лексический навык речи, учитывая их возрастные и психологические особенности, выбрав наиболее эффективные способы.

В последнее десятилетие в государственных учреждениях происходят различные изменения, направленные на улучшение образовательного процесса и обновление образовательных стратегий. Цифровизация образования стала ключевым понятием общего образования. Школы оснащаются новым современным оборудованием, которое позволяет педагогам и учащимся максимально использовать электронный образовательный контент. Усовершенствование образовательных программ дает обучающимся больше возможностей для получения новых знаний, закрепления пройденного материала и самостоятельного изучения тем.

Так, педагоги внедряют современные технологии в процесс обучения. Преподаватели английского языка используют современные учебные интернет-ресурсы для реализации поставленных целей. Разнообразие учебных электронных материалов делает уроки красочными и увлекательными, что положительно влияет на учебную мотивацию подростков.

Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» при реализации образовательных программ используются различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии, электронное обучение. [2]

В «Новом словаре методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам)» учебные интернет-ресурсы рассматриваются как специальные учебные материалы, расположенные в Интернете для изучающих иностранные языки – образовательные порталы, курсы дистанционного обучения, электронные словари, авторские системы, электронные библиотеки, учебные веб-страницы и др. [3]

Сысоев Павел Викторович, доктор педагогических наук и автор множества работ по методике преподавания иностранных языков, считает, что учебные интернет-ресурсы – это текстовые, аудио- и визуальные материалы по различной тематике, направленные на формирование иноязычной коммуникативной компетенции и развитие коммуникативно-когнитивных умений обучающихся осуществлять поиск, отбор, классификацию, анализ и обобщение информации. [5]

Таким образом, можно утверждать, что любой материал в сети Интернет может быть использован педагогом как учебный материал. Знание методики преподавания поможет преподавателю английского языка подготовить качественный материал и организовать работу так, что лексический навык речи учащихся будет сформирован быстро и легко. Разнообразие учебных интернет-ресурсов позволяет педагогу уйти от «шаблонных» уроков, сделать изучение лексики английского языка интересным и эффективным.

Ниже представлен список популярных среди педагогов английского языка

интернет-ресурсов для изучения лексики английского языка и формирования лексического навыка речи:

- LearningApps (<https://learningapps.org/>) – ресурс для создания интерактивных упражнений,
- Kahoot! (<https://kahoot.com/>) – сервис для создания викторин, тестов, игр,
- Quizlet (<https://quizlet.com/latest>) – ресурс для создания учебных карточек и тестов для тренировки памяти,
- Wordwall (<https://wordwall.net/>) – многофункциональный сервис для создания различных видов заданий,
- Взнания (<https://vznaniya.ru/>) – образовательная платформа, позволяющая составлять интерактивные задания,
- Memrise (<https://www.memrise.com/ru/>) – сервис для запоминания иностранных слов с помощью карточек,
- Joyteka (<https://joyteka.com/ru/>) – платформа, имеющая пять конструкторов для создания интерактивных заданий,
- Baamboozle (<https://www.baamboozle.com/>) – инструментальный портал для создания викторин и игр,
- Liveworksheets (<https://www.liveworksheets.com/>) – конструктор интерактивных рабочих листов, позволяющий трансформировать текстовые документы в интерактивные онлайн-упражнения,
- British Council LearnEnglish Teens (<https://learnenglishteens.britishcouncil.org/>) – ресурс, предоставляющий множество подкастов, обучающих видео, планов уроков, упражнений и пр., используемых для обучения подростков,
- British Council LearnEnglish Kids (<https://learnenglishkids.britishcouncil.org/ru/>) – ресурс, предоставляющий множество подкастов, обучающих видео, планов уроков, упражнений и пр., используемых для обучения детей и младших школьников,
- LearnHip (<https://learnhip.com/>) – сервис с играми, упражнениями и др., позволяющий использовать материалы сайта или создавать собственные,
- Quizizz (<https://quizizz.com/>) – конструктор учебных викторин и тестов,
- iSLCollective (<https://en.islcollective.com/>) – платформа, на которой учителя разных стран делятся собственными разработками.

Суммировав информацию, полученную в ходе теоретических исследований, стоит отметить, что формирование лексического навыка речи на английском языке требует особого внимания. Сложность изучения лексики отмечается многими лингвистами, психологами и педагогами. Кроме того, особенно стоит учитывать возрастную категорию учащихся. Понимание возрастных, психологических и индивидуальных особенностей подростков способствует взаимному контакту между ними и педагогами. Использование современных учебных интернет-ресурсов существенно облегчит процесс овладения английской лексикой и поможет преподавателю английского языка сделать уроки яркими и информативными, что приведет к увеличению эффективности общего образования, повышению учебной мотивации обучающихся и их интереса к иностранному языку.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от N273-ФЗ (последняя редакция) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (15.08.2022)

2. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования», URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107050027>(15.08.2022)

3. Азимов Э. Г., Щукин А. Н. Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам). – М.: Издательство ИКАР, 2009. – 448 с.

4. Беляев Б. В. Очерки по психологии обучения иностранным языкам [Текст]. – 2-е изд. -М., 1965. – 226 с.

5. Сысоев П. В., Евстигнеев М. Н. Использование современных учебных Интернет-ресурсов в обучении иностранному языку и культуре // Язык и культура. 2008. № 2. С. 100-110.

6. Щукин А.Н. Методика обучения речевому общению на иностранном языке [Текст]. Учебное пособие для преподавателей и студентов языковых вузов.- изд. Икар, 2011. – 454 с.

7. Эльконин Д. Б. Избранные психологические труды [Текст]. – М.: Педагогика, 1989.–560 с.

8. Lewis Michael. Implementing the lexical approach: putting theory into practice. – Heinle, Cengage Learning, 2008. – 223p.

Электронные ресурсы

1. Детская возрастная психология: младенчество, раннее детство, дошкольное детство, младший школьный возраст, подростковый возраст / Бурмистрова Е.В. [и др.]

2. [[https://psyjournals.ru/files/94307/vestnik\\_psyobr\\_2015\\_n2\\_Burmistrova\\_Dontsov\\_Dontsova\\_Drachev\\_Vlasov\\_Dry\\_Leshchenko\\_Zhiltsov\\_Silence\\_Shapchits\\_Pyatakov\\_Podolsky.pdf](https://psyjournals.ru/files/94307/vestnik_psyobr_2015_n2_Burmistrova_Dontsov_Dontsova_Drachev_Vlasov_Dry_Leshchenko_Zhiltsov_Silence_Shapchits_Pyatakov_Podolsky.pdf)] (17.08.2022)

***Васина О.С.***

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Теоретические основы применения современных технологий обучения чтению на английском языке.**

В данной статье рассматривается понятие “технология обучения” и его эволюция. Отмечается необходимость развития функциональной грамотности. Освещаются традиционные и современные технологии обучения чтению на английском языке. Рассматриваются традиционный подход, коммуникативный подход, лексический подход.

***O.S. Vasina***

Educational Private Institution for Higher Education Moscow International Academy

### **Theoretical foundations of modern educational technologies' application in teaching reading in English**

The definition of educational technology and its alterations are considered in this article. Functional literacy is observed. Traditional and modern educational technologies of teaching reading in English are analyzed. Traditional approach, communicative approach, lexical approach are reconsidered.

На настоящий момент Министерством просвещения РФ поставлена задача формирования функциональной грамотности в школьных учебных заведениях [1]. Под функциональной грамотностью понимается совокупность умений читать и писать для использования в повседневной жизни и решения житейских проблем [23]. Одной из составляющих частей функциональной грамотности является читательская грамотность, под которой понимается «способность человека понимать и использовать письменные тексты, размышлять о них и заниматься чтением для того, чтобы достигать своих целей, расширять свои знания и возможности, участвовать в социальной жизни» [22]. На настоящий момент учителю важно иметь инструмент (технологии), который будет помогать успешно справляться с современными задачами обучения.

Понятие «технология» часто встречается в научно-педагогических изданиях. Однако в данное понятие вкладывается разный смысл. Существует множество трактовок данного термина. В рамках статьи важно определить понятие «педагогическая технология». В.П. Беспалько определяет педагогическую технологию, как «систематическое и последовательное воплощение на практике заранее спроектированного учебно-воспитательного процесса» [2:5]. Как и любой процесс, учебно-воспитательный процесс имеет четко обозначенные цели и задачи, которые осуществляются посредством педагогической технологии.

Педагогическая технология включает последовательную систему действий педагога, связанную с решением педагогических задач в сфере обучения и воспитания [19]. Необходимо отметить, что педагогическая технология – это не тождественное понятие технологии обучения. Технология обучения более узкое понятие, применимо относительно конкретной сферы деятельности. В данной статье рассматривается технология обучения чтению на иностранном языке.

Анализируя технологию обучения, необходимо отметить, что речь будет идти о способах обучения. За последние двадцать пять лет понятие «технология обучения», претерпела значительные изменения, которые выражаются в появлении компьютерных и Интернет технологий в данном термине.

В 1998 году отмечалось, что «технология обучения .... это способ обучения, в котором основную нагрузку по реализации функции обучения, выполняет средство обучения под управлением человека» [8:138]. Технология обучения на тот момент представляла собой определенную совокупность выполняемых действий определённым человеком или группой лиц, без упоминания использования технических средств в обучении.

Элементами образовательной технологии по прошествии нескольких лет стали педагогические методы и приемы, которые имели определенную систему взаимосвязей, образующую целостность процесса обучения с конечным результатом [3:6]. Примерная рабочая программа общего образования по дисциплине английский язык [21] устанавливает конечную цель как «возможность реализовать поставленные цели, добиться достижения планируемых результатов в рамках содержания, отобранного для основной школы, использования новых педагогических технологий (дифференциация, индивидуализация, проектная деятельность и др.) и использования современных средств обучения». Таким образом, произошло углубление и расширение понятия «образовательная технология».

Обратившись к Педагогическому энциклопедическому словарю, мы находим следующее определение: «образовательная технология - это система деятельности педагога и учащегося, основанная на определённой идее, принципах организации и взаимосвязи целей, содержания и методов образования. Выделяют игровые технологии, компьютерные технологии, диалоговые технологии, связанные с созданием коммуникативной среды; тренинговые технологии» [20]. Данные разграничения видов деятельности необходимы для наиболее полного, четкого и продуктивного понимания учителем тех образовательных технологий, которые будут лежать в основе учебной деятельности для планирования ее результата.

В последнее время отмечается взаимосвязь образовательных технологий, направленных на развитие «softskills» («надпрофессиональных навыков»), которые помогают решать жизненные задачи и работать с другими людьми [25]. Данные навыки развиваются посредством совокупности разнообразных образовательных технологий с учетом реалий и тенденций современной действительности, не только в процессе изучения английского языка. «Образовательная технология – это продуманная во всех деталях модель взаимодействия учителя и учащихся по проектированию, организации и проведению образовательного процесса

по иностранным языкам с неизбежным достижением запланированного образовательного результата» [4:38]. Соответственно, успешное развитие «softskills», применение информационно-коммуникационных технологий, широкое распространение онлайн обучения – все это ведет к модернизации образовательной среды и технологий обучения.

Таким образом, проследив эволюцию самого понятия «образовательная технология», мы видим, что Интернет, компьютер и компьютерные программы заняли прочное место в образовании.

Отмечается, что применение современных образовательных технологий, основанных на компьютеризированных продуктах и Интернет-ресурсах, помогает не только учителю, но и ученику. Помощь ученику выражается не только в мотивации ученика, речь идет также об инклюзивном образовании. N. Hockly [13:159] замечает, что существуют готовые разработанные образовательные продукты для работы с учениками с особыми нуждами (дислексия, проблемы со слухом, зрением, моторно-двигательными функциями). В большинстве случаев, согласно G. Motteram [14:7], можно увидеть, что применение технологий позволяет учителям пересматривать то, что они делают. Таким образом, знание современных образовательных технологий необходимо как начинающим учителям, так и опытным учителям со сложившейся системой работы.

В современной системе образования наблюдаются изменения, направленные на развитие дистанционного обучения и изменение структуры работы учителя. С.В. Титова отмечает актуальность интеграции цифровых технологий в образовательный процесс наряду с применением мобильных технологий [11:13]. Ценность мобильно-цифровых технологий заключается в возможности их использовании с применением дополненной реальности, интерактивности, мультимедийности, геймификации, портативности. Применение данных технологий способствует развитию мотивации учащихся, облегчению деятельности учителя, осуществлению дифференцированного подхода к учащимся.

Таким образом, технология обучения – это система действий учителя, составляющие которой подчинены одной цели, структурно и последовательно организованы и имеют прогнозируемый успешный результат. Однако согласимся с А.А. Миролубовым в том, что «ни одна их технологий не является универсальной» [6:240]. Каждый педагог, который новаторски подходит к своей деятельности, в своей работе «создает свою педагогическую технологию, но она является лишь средством для получения наилучшего результата» [10:57]. В данных условиях, перед учителем стоит задача не однотипно и монотонно реализовывать учебный процесс по канонам традиционной школы, а направить все свои усилия на гармоничное развитие личности ребенка.

Чтение является рецептивным видом деятельности, основу которой составляет восприятие содержания автора текста, осмысление информации, а также умение надстраивать новое знание на уже имеющееся [27:14]. Как отмечает Т.В. Черниговская «Чтение является очень важной частью человеческих компетенций ... благодаря которым мы научились сохранять и запоминать для следующих поколений наши умения» [24]. Процесс чтения предполагает

распознавание лексической единицы текста, интерпретацию значения в отношении к фоновым знаниям читателя, оценку цели автора текста и самого текста.

С педагогической точки зрения, как отмечает Р. Уг [17:79] «чтение текста является первым и самым главным компонентом учебного пособия и дает основу для дальнейшей работы над языком». Текст не просто орудие обучения, но и средство обучения, роль которого в учебном взаимодействии несравненно возрастает.

Современная методология обучения чтению на английском языке основана на нескольких подходах. Выделяют традиционный и коммуникативный подходы обучения английскому языку.

Традиционный, то есть грамматико-переводной подход, предполагает чтение и перевод учебных текстов, выполнение письменных упражнений, заучивание наизусть лексических единиц, пересказы текстов. Главной чертой такого подхода является заучивание и основательность. Данный метод подразделяется на изолированный и комплексный. В изолированном методе обучения обучают отдельно фонетике, лексике, грамматике. Говоря про комплексный метод, следует отметить взаимосвязь изучаемых аспектов языка. Данный метод обучения английскому языку является долгосрочным, часто вызывая нежелание у учеников продолжать обучение. Кроме того, эффективность данного метода в реальной жизненной ситуации общения с носителями не доказана.

Основоположником коммуникативного метода обучения английскому языку в России является Е.И. Пассов. Метод основан на нескольких принципах обучения: принцип речевой направленности, принцип индивидуализации, принцип функциональности, принцип ситуативности и принцип новизны [7]. Аспект коммуникативности базируется на мотивации, лежащей в основе любой учебной деятельности.

В русле коммуникативной методики «учебники должны нести коммуникативную функцию в общении, создавать объективный образ стран и носителей изучаемого языка, отражать различные аспекты и стороны жизни зарубежных сверстников учащихся» [5:106]. Обучение не должно сводиться к ряду лексико-грамматических упражнений. Ученики должны понимать, для чего они изучают ту или иную тему по английскому языку. Согласно Г.В. Роговой, Ф.М. Рабинович, Т.Е. Сахаровой «коммуникативность — это первая и естественная потребность изучающих иностранный язык» [9:8]. Данная потребность должна быть удовлетворена на уроках по иностранному языку. Предлагается проведение разнообразных форм игровой активности, проектной деятельности и иных способов взаимодействия между участниками учебного взаимодействия.

Одним из инновационных методов, построенных на основе коммуникативного подхода является метод развития коммуникативного мышления, и как часть его – коммуникативного чтения. Технология развития критического мышления у учеников получила широкое распространение благодаря развитию универсальных учебных действий (личностных, метапредметных и предметных). Ученик развивает самостоятельность, креативность посредством выполнения нестандартных заданий, в то время как учитель является лишь помощником.

В основе технологии лежат три фазы: фаза вызова, фаза осмысления и фаза рефлексии.

Основными стратегиями осуществления развития критического мышления являются: 1) сравнение; 2) предсказывание; 3) дебаты; 3) создание своего продукта [18]. Данный подход в обучении направлен на развитие такого мышления ученика, которое поможет ему решать нестандартные вопросы и находить наиболее оптимальный выход в проблемных ситуациях, не только на уроках английского языка.

Отдельное внимание необходимо уделить лексическому подходу, который получил свое развитие в 1993 году, когда М. Lewis в своем труде “TheLexicalApproach” провозгласил, что весь язык – это “grammaticalisedlexis” («грамматикализованная лексика»), а не “lexicalizedgrammar” («лексиализованная грамматика») [12:11]. В основе данного подхода лежит идея о том, что весь язык состоит из лексических “chunks” (словосочетаний), которые учителя должны выделять в тексте, учить находить эти кластеры в тексте, учить применять их в необходимой ситуации. Последователями данного подхода являются S. Thornbury, H. Dellar, A. Walkley, L. Selivan и многие другие.

L. Selivan отмечает, что согласно исследованиям современных когнитивных теорий изучения языка, дети учатся родному языку, запоминая части языка, с которыми они встречаются в повседневной жизни. Под словосочетанием понимается часто встречающаяся, значимая цепь двух или более слов, которую следует запоминать, как единое целое. В данное понятие включаются идиоматические выражения, дискурсивные маркеры, установленные формальные выражения, клише [15:13]. В рамках данного подхода отмечается необходимость практического применения работы со словосочетаниями на уроках иностранного языка. Учитель учит ученика видеть словосочетания, а ученик, в свою очередь, учится выделять их и запоминать в соответствующем контексте с дальнейшим применением с использованием новых лексических единиц.

P. Watkins в своем исследовании также отмечает необходимость выделения словосочетаний при работе с текстом в процессе изучения иностранного языка [27:17], предлагая разные виды работ с учебным текстом на основе выделения словосочетаний, отмечая, что учителю необходимо привлекать внимание ученика к словосочетаниям изучаемого языка. Примечательно, что выстраивание работы с учебным текстом не требует дополнительных материалов, работа ведется с использованием существующих учебных материалов, применяя которые выстраивается работа с текстом.

В связи с данной стратегией примечателен подход D. Byrne, M. Neffernan «textploitation» [26], который основан на идее о том, что можно извлечь намного больше из текста, чем просто прочитать и выполнить упражнения после текста. Данный подход основан на трех главных идеях:

- 1) один текст может быть использован на весь урок;
- 2) текст может быть использован для того, чтобы развивать как речевые навыки, так и аспекты владения английским языком;
- 3) обсуждая текст детально, можно развить независимость



мировоззрения учащегося.

В своем выступлении Лео Селиван [16] отмечает, что основными стратегиями по работе с учебным текстом в рамках «textploitation» являются методы «управляемого открытия» (guideddiscovery), «обнаружение» (noticing), «восстанови текст» (reconstructthetext), «запомни» (memorization) «переведи» (translation), использование диктоглосса (dictogloss).

В каждом учебном тексте заложен как лексико-грамматический компонент, так и дискуссионный. Весь текст делится на сегменты и поэтапно осуществляется работа с текстом, фокусируясь только на грамматической форме глагола, или только на предлоги, или только на словосочетания. На основе предложенного материала, учитель выстраивает дискуссию по предложенной теме, выводя учебный текст в речь ученика.

Анализируя технологию обучения мы рассматриваем ее, как совокупность способов обучения. Таким образом, мы приходим к выводу о том, что современные технологии обучения направлены на развитие «softskills», что реализуется с помощью образовательных технологий. Через чтение осуществляется воспитание, формирование самостоятельности читающего, развивается образно-логическое мышление ученика.

#### **Список использованных источников**

1. Письмо Департамента государственной политики и управления в сфере общего образования от 14.09.2021 № 03–1510 «Об организации работы по повышению функциональной грамотности».
2. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. – М.: Педагогика, 1989. – 192 с.
3. Борытко, Н. М. Педагогические технологии: Учебник для студентов педагогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова, А. М. Байбаков. - Под ред. Н. М. Борытко. — Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006. — 59 с. (Сер. «Гуманитарная педагогика». Вып. 2.)
4. Гальскова, Н. Д. Основы методики обучения иностранным языкам: учебное пособие / Н.Д. Гальскова, А.П. Василевич, Н.Ф. Коряковцева, Н.В. Акимова. — Москва: КНОРУС, 2017 — 390 с. — (Бакалавриат).
5. Мальдзигова З.А. Технология обучения чтению на английском языке в начальной школе / З.А Мальдзигова // Новая наука: От идеи к результату. – 2016 – С. 105-107.
6. Миролюбов А.А. Методика обучения иностранным языкам: традиции и современность. Коллективная монография под редакцией академика РАО А. А. Миролюбова. Памяти академика А.А. Миролюбова посвящается. Методика обучения иностранным языкам: традиции и современность / Под ред. А. А. Миролюбова. — Обнинск: Титул, 2010. — 464 с.
7. Пассов Е.И. Основы коммуникативной теории и технологии иноязычного образования: методическое пособие для преподавателей русского языка как иностранного / Е.И. Пассов, Н.Е Кузовлева. – М.: Русский язык. Курсы, 2010. – 568 с.

8. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений / С. А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов и др.; Под ред. С.А.Смирнова. - 4-е изд., испр. - М.: Издательский центр «Академия», 2000. - 512 с.

9. Рогова Г.В., Рабинович Ф.М., Сахарова Т.Е. Методика обучения иностранным языкам в средней школе. – М.: Просвещение, 1991. – 287 с.

10. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений / С. А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов и др.; Под ред. С.А.Смирнова. - 4-е изд., испр. - М.: Издательский центр «Академия», 2000. - 512 с.

11. Титова С.В. Цифровые технологии в языковом обучении, Теория и практика = Digital technologies in language classroom: theory and practice: монография / Титова С. В. - Москва: Эдитус, 2017. - 247 с.: ил., табл.; 21 см.

12. Dellar H, Walkley A. Teaching Lexically. - Delta Publishing, 2017. - 152 p.

13. Hockly N. ETPedia Technology: 500 Ideas for Using Technology in the English Language Classroom. Pavilion Publishing and Media Ltd Hove, United Kingdom, 2017. - 152 p.

14. Motteram G. Innovations in learning technologies for English language teaching // Edited by Gary Motteram. British Council. – 2013. – 201 p.

15. Selivan L. Lexical Grammar, Cambridge ELT. – 2018. - 244 p.

16. Selivan L. Textploitation <https://enforce.timepad.ru/event/2267547/>

17. Ur P. 100 Teaching Tips Pocket Editions: Cambridge Handbooks for Language Teachers, 1st Edition, Cambridge University Press. – 2016. - 130 p.

Электронные ресурсы

18. Биктагирова Д., Teaching critical reading [Электронный ресурс]. URL: <https://skyteach.ru/2018/11/21/teaching-critical-reading/> Дата обращения 22.02.22.

19. Мамеева-Шварцман И.М. [Электронный ресурс]. URL: <https://nsportal.ru/vu/fakultet-pedagogicheskogo-obrazovaniya/teoriya-obucheniya-didaktika/lektsiya-7-pedagogicheskie-te> Дата обращения 3.03.2022.

20. Педагогический энциклопедический словарь 2012 [Электронный ресурс]. URL: <https://slovar.cc/enc/ped/2137720.html> Дата обращения 22.01.22

21. Примерная рабочая программа основного общего образования английский язык (для 5–9 классов образовательных организаций) [Электронный ресурс]. URL: <https://fgosreestr.ru/uploads/files/6897ed6441a220ff20a73833d4395afa.pdf> Дата обращения 23.03.22.

22. Функциональная грамотность на уроках английского языка [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KUhw1c8MQiM> Дата обращения 22.03.22.

23. Шарабанова Е.А. Функциональная грамотность как цель и результат современного образования [Электронный ресурс]. URL: <https://infourok.ru/funkcionalnaya-gramotnost-kak-cel-i-rezultat-sovremennogo-obrazovaniya-5519916.html> Дата обращения 15.02.22.

24. Черниговская Т.В. Психоллингвистика. Курс лекций [Электронный ресурс]. URL: [https://courses.openedu.ru/courses/course-v1:spbu+PSYLING+spring\\_2021/courseware/a61ec90889e5462aa828df5cff92da85/755406d821c14ea8820fb1b9535c8594/](https://courses.openedu.ru/courses/course-v1:spbu+PSYLING+spring_2021/courseware/a61ec90889e5462aa828df5cff92da85/755406d821c14ea8820fb1b9535c8594/) Дата обращения 22.03.22.

25. Что такое softskills и как их развивать. Полный гид [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5e90743f9a7947ca3bbb6523> Дата обращения 22.03.22.

26. Byrne D., Heffernan M. Textploitation [Электронныйресурс]. URL: <https://textploitationtefl.com/2021/12/23/textploitation-for-students-has-arrived/> Дата обращения 6.01.22.

27. Watkins P. On teaching and developing reading skills [Электронныйресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=J4SGB1P8BgU> Дата обращения 12.03.22.

*Ершова Анастасия Владимировна,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Характерные особенности фразеологических единиц**

В статье рассматривается проблема трактовки понятий фразеология и фразеологизм. А также рассматриваются вариации характерных особенностей фразеологических единиц.

*Anastasiya V. Ershova,*  
master's degree student of the Moscow International Academy

### **Characteristic features of phraseological units**

The article deals with the problem of interpretation of the concepts of phraseology and phraseology. Variations of the characteristic features of phraseological units are also considered.

Несмотря на развитие и, соответственно, большое разнообразие работ, посвященных фразеологии, ученые не смогли сформулировать единое мнение и трактовку определения фразеологии и фразеологической единицы.

В начале своего пути, термин «фразеология» - был сформулирован как «раздел стилистики, изучающий связные словосочетания» [2, стр. 15].

Говоря о современности, стоит отметить, что существует ряд трактовок понятия фразеологии. Однако самой распространенной трактовкой в настоящее время является определение О. С. Ахмановой: «Фразеология – это раздел языкознания, изучающий лексико-семантическую сочетаемость слов языка» [1, стр. 365].

А. К. Кунин [5] трактует термин «фразеология» следующим образом: «Фразеология – это наука о фразеологических единицах, то есть об устойчивых сочетаниях слов с осложненной семантикой, не образующихся по порождающим структурно-семантическим моделям переменных сочетаний» [5, стр. 11].

С точки зрения А. Г. Назарян: «Фразеология – отрасль языкознания, в которой особенно ярко отражено национальное своеобразие языка» [7, стр. 34].

При рассмотрении понятия фразеологической единицы, мы сталкиваемся с аналогичной ситуацией, множеством трактовок данного термина.

Общее определение фразеологизма было выдвинуто швейцарским ученым Шарлем Балли. Он трактовал его как: «сочетания, прочно вошедшие в язык» [2, стр. 15] и называл фразеологическими оборотами. Однако, с развитием фразеологии появилось и множество определений понятия фразеологизма. Например, Н. М. Шанский трактует фразеологизм как «воспроизводимая в готовом виде языковая единица, состоящая из двух или более ударных компонентов словного характера, фиксированная по своему значению, составу и структуре» [11, стр. 22]. То есть, фразеологизм является целостной структурой с единой семантикой и в речи воспроизводится в готовом виде.

С точки зрения А. Г. Назарян фразеологизм – это «раздельнооформленная единица языка, характеризующаяся полным или частичным семантическим преобразованием компонентов» [7, стр. 42]. В данном определении автор определяет наличие у фразеологизмов семантических и структурных признаков, которые необходимо учитывать при работе с ними.

Ю. П. Солодуб [8] формулировал определение фразеологизма следующим образом: «фразеологическая единица – это устойчивое сочетание слов с целостным обобщенно-переносным значением, возникшим на основе образного переосмысления (семантической трансформации) словесного комплекса-прототипа [8, стр. 37].

Наиболее конкретной представляется трактовка О. С. Ахмановой: «Фразеологическая единица – словосочетание, в котором семантическая монолитность довлеет над структурной раздельностью составляющих его элементов, вследствие чего оно функционирует в составе предложения как эквивалент отдельного слова» [6, стр. 503]. Данная трактовка является подтверждением того, что фразеологическая единица – это целостный элемент предложения и значимая единица языка.

Как и большинство единиц языка, фразеологизмы имеют ряд признаков. Как и в случаях с трактовкой фразеологии и фразеологизмов, исследователи расходятся в своих суждениях, а именно в определении признаков фразеологических единиц, их количественном составе и содержании. Большинство ученых-лингвистов сходятся во мнении, что базовыми признаками фразеологических единиц являются воспроизводимость, устойчивость состава их компонентов и раздельнооформленность. В ходе сопоставления фразеологических единиц с предложениями, словосочетаниями, или свободными сочетаниями слов, и отдельными словами были выявлены их дополнительные признаки.

Шарль Балли считал, что отличительными признаками фразеологизмов являлись [2, стр. 100]:

1. Фиксированность лексического состава.
2. Воспроизводство фразеологизма в речи в готовом виде.
3. Наличие особой семантической структуры.
4. Устойчивое употребление в языке.
5. Многокомпонентный состав, сложное, раздельнооформленное языковое формирование, состоящее из двух или более компонентов [2, стр. 100].

Т. И. Вендина в своих трудах утверждает, что фразеологизм отличается от слова следующими признаками [4, стр. 145]:

1. Структурная оформленность. Слова состоят из морфем и их невозможно употреблять отдельно от слова, поскольку они не имеют собственной смысловой нагрузки. Фразеологизмы, наоборот, состоят из слов, которые можно употреблять самостоятельно, отдельно от фразеологизма;

2. Грамматическая оформленность. Слова состоят из морфем и обозначаются как цельнооформленные единицы. Фразеологизм, в свою очередь, состоит из отдельных слов и выступает как разнооформленная единица. Составные части фразеологизма – это самостоятельные слова, которые имеют свою систему

грамматических форм и свое значение.

3. Акцентологическая оформленность. Способность фразеологических единиц иметь два и более ударных компонента, тогда как слово может иметь лишь одно ударение [4, стр. 145].

С точки зрения П. А. Леканта фразеологизмы обладают следующими признаками [6, стр. 90–93]:

1. Косвенно-номинативное значение;
2. Социально закрепленное соотношение смыслового содержания и лексико-грамматического состава фразеологизмов;
3. Постоянство воспроизведения одного и того же компонентного состава;
4. Раздельнооформленность фразеологизмов. [6, стр. 90–93].

Трактование признаков фразеологических единиц Н.М. Шанского содержит следующие постулаты [10, стр. 112–116]:

1. Воспроизводимость в готовом виде. Фразеологизмы воспроизводятся в виде готовых языковых структур в речевом процессе и не появляются в свободном потоке речи.
2. Устойчивость состава и структуры. Слова-компоненты фразеологического оборота следуют в определенном порядке, порядок слов не меняется, а все структурные элементы фразеологизма связаны друг с другом.
3. Семантическая целостность.
4. Фразеологизмы выступают в качестве делимых сочетаний, компоненты которых понимаются говорящими как слова.
5. Наличие в структуре фразеологического оборота двух или более ударных слов [10, стр. 112–116].

Кроме того, Н. М. Шанский высказывал мнение, что фразеологизмы необходимо отличать от отдельных слов и сочетаний слов. А главным отличительным признаком, отличающим их от фразеологизма, являются воспроизводимость в речи, как единого оборота и устойчивость состава данной структуры [10, стр. 112–116].

Р. В. Алимпиева выделяет такие признаки фразеологических единиц [2, стр. 145]:

1. Особое экспрессивно-образное значение;
2. Раздельнооформленность компонентного состава;
3. Специфическая воспроизводимость;
4. Особая устойчивость [2, стр. 145].

В своих исследованиях А. Г. Назарян утверждает: «Фразеологическая единица никогда полностью не совпадает со словом» [7, стр. 17]. Основные, характерные признаки фразеологических единиц, согласно мнению А. Г. Назаряна, представляют собой [7, стр. 39]:

1. Раздельнооформленность. А. Г. Назарян утверждает, что раздельнооформленность способствует отличию фразеологизма от слова, но не от свободных сочетаний слов;
2. Устойчивость структуры;
3. Постоянство употребления;

4. Фразеологическая единица должна быть «апробирована временем» [7, стр. 39]. Фразеологизму необходимо время, чтобы занять устойчивое положение в речи;

5. Воспроизводимость.

Стоит отметить, что в Большом энциклопедическом словаре «Языкознание» [3] обозначены следующие признаки фразеологических единиц [URL]:

1. Существенный признак фразеологизма – переосмысление всего лексико-грамматического состава или одного из компонентов. Он лежит в основе его образования и создает структурно-семантическую специфику, внутриязыковую идиоматичность, т.е. невозможность трактовки фразеологизма из непосредственных значений слагающих его слов-компонентов, и межъязыковую идиоматичность, т.е. невозможность «буквального» перевода фразеологизма с одного языка на другой;

2. Семантическая двуплановость – способность лексико-грамматического состава данных фразеологизмов совмещать прямое и переосмысленное значение;

3. Фразеологическая устойчивость – наличие постоянных структурных элементов в составе фразеологизма;

4. Восприимчивость фразеологизма – употребление фразеологического оборота в готовом виде;

5. Преобладающее большинство фразеологизмов обладает экспрессивно окрашенным значением [3].

Изучив различные мнения ученых-лингвистов по вопросу характерных для фразеологизмов признаков, можно выделить основные:

1. Раздельнооформленность. Данный признак говорит о том, что все фразеологизмы разделяются на части, которые в составе фразеологизма не имеют самостоятельных лексических значений;

2. Устойчивость грамматической структуры. Признак говорит о том, что фразеологизм относится к определенному грамматическому разряду и соотносится с какой-либо частью речи и, соответственно, осуществляет такую же синтаксическую функцию что и связанная с ним часть речи;

3. Смысловая эквивалентность слову. Эквивалентность слову и функциональная родственность характерная для фразеологизмов. В отличие от слова, фразеологизм имеет более сложную структуру, как в структурном, так и в семантическом плане.

4. Воспроизводимость. Фразеологизмы – это готовые единицы и существуют в готовом виде, а не появляются в процессе речи.

Для адекватности и качества перевода распознавание фразеологических единиц и отличие их от свободных языковых единиц в тексте является главным условием. Для достижения этой цели разработка навыков выделения в тексте языковых единиц, которые противоречат общему смыслу.

Переводчик может придерживаться простого правила: когда в тексте встречается выражение, логически не соответствующее основному смыслу, тогда стоит его рассматривать как потенциальный фразеологический оборот.

Кроме того, анализ языковых функций фразеологических единиц также

является важным процессом распознавания их в тексте. Часто авторами текстов используется диссонанс между переносным и буквальным значением языковых единиц с целью обыграть какую-либо образную, эстетическую, эмоционально – оценочную ассоциацию или для создания юмористического эффекта.

Фразеологизмы имеют определенную стилистическую окраску. В тексте они могут встречаться как элементы высокого, нейтрального или низкого стилей, профессионализмы или жаргонизмы.

Такие приемы, нередко используемые авторами в тексте, часто являются ловушками для переводчиков. Существование этих идиом понятно носителям языка, но не зафиксировано в словарях или объединяет в себе роль фразеологизма и свободного словосочетания.

Существуют случаи, когда автор со стилистической целью изменяет фразеологизм или использует только часть фразеологизма со значением целого. При этом во всех случаях значение целого фразеологизма может полностью сохраняться. Переводчик вынужден восстанавливать фразеологические единицы, которые подверглись авторской трансформации, и создавать в переводе эффект, достигнутый автором текста [9].

Несмотря на развитие и, соответственно, большое разнообразие работ, посвященных фразеологии, ученые не смогли сформулировать единое мнение и трактовку определения фразеологии и фразеологической единицы. Аналогичная ситуация складывается с определением признаков, характерных для фразеологических единиц.

#### **Список использованных источников**

1. Ахманова О. С. Словарь лингвистических терминов / О. С. Ахманова. – Москва : Советская энциклопедия, 1969. – 608 с.
2. Балли Ш. Французская стилистика / Ш. Балли. – Москва : Эдиториал УРСС, 1961. – 394 с.
3. Большой энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. [Электронный ресурс]. – Москва : Научное издательство «Большая Российская Энциклопедия», 1998 год. – 685с. – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001674568> (дата обращения 12.10.2022).
4. Вендина Т. И. Введение в языкознание: учебник для академического бакалавриата. – 4-е изд., перераб., и доп. / Т. И Вендина. – Москва : Юрайт, 2015. – 333 с.
5. Кунин А. В. Курс фразеологии современного английского языка : учеб. Для ин-тов и фак. иностр. яз. / А. В. Кунин. – Москва : Высшая школа, 2015. – 253 с.
6. Лекант П. А. К проблеме разграничения фразеологизма и нефразеологизма / П. А. Лекант // Проблемы устойчивости и вариативности фразеологических единиц: Материалы межвуз. симп-а. – Тула, 1968. – С. 90 – 93.
7. Назарян А. Г. Фразеология современного французского языка / А. Г. Назарян. – Москва : Высшая школа, 1987. – 288 с.
8. Солодуб Ю.П. К проблеме сопоставительного исследования фразеологической картины мира различных народов: фразеологическая



модель, образно мотивирующая на основе ирреальности ситуации семантику невозможности / Ю. П. Солодуб. – Москва, 2012. – 359 с.

9. Хайдари Н. И. Проблема выделения фразеологизмов в тексте и их перевод на украинский язык [Электронный ресурс] / Н. И. Хайдари. – Минск : БГУ, 2015. – Режим доступа: URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/148139> (дата обращения 20.10.2022).

10. Шанский Н. М. Лексика и фразеология современного русского языка / Н. М. Шанский. – Москва: гос. Учебно-пед. Изд-во Министерства просвещения РСФСР, 1957. – 167с.

11. Шанский Н. М. Фразеология современного русского языка / Н. М. Шанский. – Спб: Специальная литература, 1996. – 192 с.

*Yanina S. Zhakupova,*  
master's degree student of the Moscow International Academy  
*Inna P. Korotkova,*  
Candidate of Sciences in Pedagogy, associate professor  
Moscow International Academy

### **The role of interactive pedagogical technologies in enhancing high school students' lexical skills**

This article addresses the specificities of the use of such interactive educational technologies, as flipped classroom technology and case-study method within three stages of the process of enhancing students' vocabulary taking their psychological and age peculiarities into consideration. Also, the article justifies the feasibility of these technologies' implementation in order to increase the potential of students and provoke their independent cognitive activities.

Knowledge of foreign languages takes a special place in Kazakhstani society nowadays. According to the Ministry of Education and Science instructional and methodical letter for the 2022-2023 academic year, high school students are supposed to acquire B2 level of CEFR in English by the end of their study. [Altynsarin NEA, 2022, 151] This level requires mastery of approximately 2800 lexical units. Thus, taking into consideration the amount of mandated time given for foreign languages learning, which is 2 hours per week for Mathematics and Natural Sciences profiled classes and 3 hours per week for General and Humanitarian profiled classes, the necessity of exploring and applying new interactive pedagogical technologies, which would also serve the goals of contemporary person-oriented educational paradigm, becomes obvious. These technologies must also be aimed at intensification of the educational process, reducing time spent on low-level cognitive activities along with contributing to the enhancement of students' autonomy. Such close attention to the lexical side of high school students' speech relates to the fact, that teaching lexis is one of the most complicated processes in foreign language teaching and rich vocabulary itself indicates the fluency of student's speech, contributing to their communicative competence.

But what does the term "lexical minimum" stand for? Though definitions given by numerous researchers differ, they all highlight its value in the comprehensiveness of the language. The most extended definition still appears to be the one, mentioned in N.D. Galskova and N.I. Gez's "Theory of foreign languages teaching". In their viewpoint, the active (productive) lexical minimum is a package of lexical units, which students should use in their speaking and writing communication for expressing their thoughts. The passive (receptive) lexical minimum is a totality of lexical units, which students should be able to understand in spoken and written speech, along with the ability to use them [Glossary, 2009, 108]. Therefore, the active lexical minimum is a core for the passive one, which represents students' general mastery of foreign language lexis. This

fact reflects the importance of enhancing students' communicative skills, for which the use of interactive pedagogical technologies would be beneficial.

Development of students' lexical skills is scheduled in three stages: presentation of new material, its practice (the variety of exercises aimed at sustaining of new vocabulary) and production, where the students apply new lexis in language skills. Contemporary demands for enhancing students' communicative skills predispose foreign language teachers to put more emphasis on students' speaking and listening skills when arranging the stage of new material production.

The goal of a teacher on the first stage is to provoke students' cognitive activities, implement new vocabulary and control its understanding. Students conceptualize the meaning and formal features of the lexical unit.

On the next stage, the teacher arranges sustaining of new material, providing its permutation and transformation. Students on this stage master the form of a new word, its meaning and collocations with the help of training exercises along with speech-relative ones.

The last stage of production provides students' implementation of new lexis on receptive and productive levels. The teacher's goal at this stage is to motivate and involve students in entertaining communicative situations relevant to their psychological and age specificities. Students apply new vocabulary in the context of foreign monological and dialogical situational speech.

High school students represent abilities of self-reflection, sufficiently developed metacognition, contributing to informed control of existing and obtained knowledge. The metacognitive skills of these students help them make the transition of vocabulary from passive minimum to active one when necessary.

Metaconscious of students simplifies the process of mastering receptive and productive lexical skills. Receptive lexical skills of students, apart from identifying already familiar lexical units, allow learners to put a formerly unknown word into their passive lexical minimum themselves. This includes: exposing the meaning of the word by its collocations and context (Kazakhstan became *independent* in 1991.), understanding the new lexical unit with the knowledge of rules of word construction (kind, kindness), derivation of similar in pronunciation and writing words, identifying of foreignisms, etc. Communicative skills lead learners to realize their communicative intention to the fullest extent. This includes the correct selection of the vocabulary in accordance with the communicative situation, the combination of new material with an already familiar one, the fulfillment of equal substitutions, mastery of extension and reduction of sentences, use of synonym and antonym range. Hence, sufficiently developed metaconscious of high school students appears to be one of the main factors of their successful new lexis acquiring. And the teacher's goal is to help those learners, who need its growth.

Senior schoolers are characterized by more effective concentration in memorization, but their attention is selective and has an active memorization character. Thereby, it is necessary to use entertaining, diversified, relevant tasks, exercises, assessment methods and pedagogical technologies in general. These technologies must include the essential

element of obtaining new material connected with what students already know, and be aimed at making students independent learners and critical thinkers.

Psychological specificities of senior learners predispose the following crucial requirements teaching vocabulary:

- 1) Considering the maturity of metacognition of students, their age specificities when selecting tasks and exercises.
- 2) Concentration on independent and research study of students.
- 3) Rules of new lexical material presentation.
- 4) Avoiding the use of native language in the semantization of new lexical units.
- 5) The necessity of an abundance of training and speech exercises.
- 6) Importance of context during new material's presentation (video, audio materials).

Overall, fulfilling the requirements mentioned above can turn the process of lexis' mastery from routine to interesting occupation, which contributes to its intensification and providing the foreign language environment.

The contemporary educational paradigm goes hand in hand with modern pedagogical technologies, which impact and shape methods in the educational sphere.

“Flipped classroom” technology appears to be one of those technologies, which meet all the requirements.

The idea of “flipped classroom” is contrary to the customary model of teaching process arrangement, in which the teacher initially monitors previous lessons' knowledge and skills, and then introduces new material. According to the flipped classroom technology, the introduction stage should, on the contrary, be given for students' home assignments since the high school students show a willingness to get familiar with new material due to their specificities mentioned above [Brame, 2016, 9].

Here is the list of features of “flipped classroom” technology:

1. Students get familiar with new material remotely via video or audio resources. And the main and the most complicated activities are conducted by the teacher during the classroom lesson. Teachers clarify only those moments, which cause problems for students' understanding.
2. Teachers arrange pair and group work activities at the lesson, which allows students to move during the lesson, along with contributing to their collaborative skills in mid-term outlook.
3. Students of different knowledge levels are provided with relevant exercises.
4. “Flipped classroom” puts a spotlight on new material elaboration rather than its presentation.
5. The majority of classroom time is devoted to practicing students' communicative skills.
6. The volume of material mastered using this technology increases numerously.

The effectiveness of flipped classroom technology has been verified by numerous researches. The results of those researches depict teachers' choice of this technology rather than the traditional model when working with intermediate or advanced students.

Among the main benefits teachers particularly note its contribution to reducing mandated time.

Eric Mazur with his colleagues published the results of his research, indicating that technology of “flipped classroom” leads to a substantial increase in quality of learning to compare with the learning, based on the traditional model. In 1998 Richard Hek gathered examination results` data of students, who were taught lessons traditionally in the form of passive lectures. Then he compared that data with the one about results, shown by students, whose lessons included active interaction methods providing instant feedback via discussion among peers or among peers and the teacher. He concluded, that the application of “flipped classroom technology” had increased the level of material mastery twice comparing with the traditional way of teaching [Berret, 2012, 57].

Therefore, we may identify 5 beneficial factors of this technology:

1. Increase of students` cognitive activities
2. Sustained self-motivation of students
3. Intimate involvement of students in the learning process
4. Students engagement and collaboration
5. A friendly and supportive environment not only within the learning process but also outside the school.

Foreign languages teacher, as a manager, coordinator, and facilitator of the educational process, should meet the requirements of the contemporary productive paradigm.

One of the technologies fitting into this system is the case-study method. Case-study technology is both productive and interactive technology. At the same time it is a research technology.

According to A.M. Dolgorukov`s definition, the case-study method is a method of active case analysis, based on addressing particular objectives, or so-called cases [Dolgorukov, 2002, 13].

The practical application of this method starts with the preparation of the case: stating the stage objectives and creating the case itself. The case can be presented to students either in written or in the electronic variant. It also may include an appendix. The students` work implies the following steps: careful familiarization with the case content, identification of its problem, information analysis and synthesis, detailed conceptualization, solutions generation, preparation of supporting arguments and ideas and case presentation. After the last stage, the teacher arranges cooperative discussion, in which case presentation is evaluated. The teacher`s goal is to motivate students` discussion, create enabling atmosphere for case presentation, correct students` mistakes, initiate self-assessment upon last stage completion.

The case-study method provides the implementation of theory into practice. It develops students` cognitive abilities, their independent and collaborative work skills, enhances learners` experience by supplying students with professional techniques. It is all positively reflected in students` professional competences.

The case-study method has a great impact on learners. It focuses on the independent use of obtained knowledge in practice. It also provokes students` interest and motivation.

This method instills teamwork experience, sense of responsibility, tolerant attitude to distinct opinion, a culture of interaction and communicative skills.

Researchers also emphasize the role of case-study technology in procedures of assessing. A.A. Orlova claims, that a case as a method of assessment pursues its monitoring, diagnostic, learning, incentive, and educational functions [Orlov, 2017,35].

Applying technologies under consideration to lexical minimum enhancing, we suggest their use as an integrated system of working with vocabulary. The *first stage* of sustaining the new vocabulary accordingly to the “flipped classroom” technology is presented as a home assignment. Students get familiar with new lexical units via authentic audio or video material. It will be also useful to provide students with the transcripts of this material, where the new vocabulary is highlighted. In this case, students will be able to identify new lexis in both written and spoken way, which means their full acquisition of new lexical units as a part of their passive lexical minimum.

The first section of the *practice stage* may also be performed as a part of the students’ home assignments. It may include some initial common exercises to sustain new vocabulary. Among them are matching new words and phrases with their definitions, or with the words of frequent context in order to make and sustain the collocations with new words, gapped sentences, etc.

The second section of the practice stage, consisting of high cognitive activities and more complicated exercises should be conducted by the teacher during the classroom lesson. Due to their level of knowledge, some students may face difficulties at this stage. That is why it would be better to arrange it during classroom work. Among the exercises, we suggest translational ones, which also help students see the incoherence in native and target languages.

The case-study technology is applied during the last, and the most sophisticated *stage of production*. Students should be divided into groups according to their rate of knowledge. And each group is given a case, which problem necessitates the use of new vocabulary in their speech.

Thus, these interactive technologies will make vocabulary teaching more interesting for students, which will motivate them to cognitive activities and consequently positively affect the quality of new lexis mastery. It will intensify the process of learning in general, reducing the time spent on full mastery of new material almost twice. And in a long-term perspective, such technologies contribute to making students independent learners and critical thinkers.

In conclusion, we may say, that modern globalization processes, involving the exchange of ideas and specialists in abundant spheres, demand intensification of foreign language teaching, inter alia enhancing learners’ lexical minimum. Thus, the application of most productive technologies in teaching vocabulary provides infinite opportunities for foreign language mastery.

#### References:

1. A new glossary of methodological terms (the theory and practice of language teaching). M.: IKAR, 2009. – pp. 108-143.

2. Cynthia J., Brame (n.d.) Flipping the Classroom. Retrieved February 2016 from Vanderbilt University.
3. Berett D. (2012). How flipping the classroom can improve the traditional lecture. The Chronicle of Higher Education.
4. Orlov A.A. Technologies of the evaluation of the education process at university in the framework of competence approach. Moscow-Berlin: DirectMEDIA, 2017. – 35p.
5. Dolgorukov A. M. The case-study method as the modern technology of professional orientated teaching. - 2002 – 13p.
6. The instructional and methodical letter “About the specifics of organization of teaching and educational process in organizations of secondary education of the Republic of Kazakhstan in 2022-2023 academic year” - Altynsarin NEA, 2022 – 151p.

***Кибиткин Ефим Анатольевич,***

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Теоретические предпосылки использования современных интернет-медиа на уроках английского языка**

В данной статье исследуется интеграция современных интернет-медиа как средство повышения коммуникативных речевых навыков на английском языке в контексте базового общего образования. В статье говорится о влиянии Интернета на коммуникацию и язык, особенно в сфере социальных сетей, и появление уникального «интернет-языка». Рассматриваются различные типы интернет-медиа и их характеристики, подчеркивается их потенциал для изучения языка и распространения информации. Кроме того, рассматривается коммуникативный метод в преподавании языка, уделяя особое внимание его принципам и семи основным типам коммуникативных методов обучения. В статье также подчеркивается важность учета возрастных и психологических особенностей учащихся при внедрении интернет-медиа в образование. Так же анализируются преимущества использования интернет-медиа для развития коммуникативных речевых навыков, таких как более широкое знакомство с современным языком, понимание контекста и речевых структур.

***Efim A. Kibitkin,***

master's degree student «Moscow International Academy»

### **Theoretical prerequisites for the use of modern internet media in English**

This article examines the integration of modern Internet media as a means of improving communicative speech skills in English in the context of basic general education. The article talks about the influence of the Internet on communication and language, especially in the field of social networks, and the emergence of a unique "Internet language". Various types of Internet media and their characteristics are considered, their potential for language learning and information dissemination is emphasized. In addition, the communicative method in language teaching is considered, paying special attention to its principles and seven main types of communicative teaching methods. The article also emphasizes the importance of taking into account the age and psychological characteristics of students when introducing Internet media into education. The advantages of using Internet media for the development of communicative speech skills, such as a wider acquaintance with modern language, understanding of context and speech structures, are also analyzed.

В наши дни, Интернет стал незаменимым средством коммуникации и проник почти в каждую сферу нашей жизни. За много лет в Интернет-пространстве сформировалась определенная культура, свои нормы и правила, даже затрагивающие речь и язык в целом. Использование социальных сетей



стало нормой для современного человека и с каждым новым обновлением они становятся все более эффективны, в них появляются все больше инструментов для самовыражения и удобства. Коммуникативные навыки играют большую роль в Интернет-пространстве. Следовательно общение в социальных сетях стало даже в какой-то степени проще чем в реальности. Таким образом Интернет-коммуникация породила потребность в развитии коммуникационных навыков [1].

Хотелось бы отметить, что социальные сети имеют тенденцию “оптимизировать” процесс взаимодействия человека с виртуальным пространством. Таким образом, темп веб-серфинга [2] увеличивается и это стало причиной появления некоего промежуточного типа коммуникации, наполовину устного, наполовину письменного, так называемый Интернет-язык.

Очевиден тот факт, что развитие разнообразных медийных форм, в том числе сети Интернет, привело к изменению требований аудитории к подаваемой информации. Это вызвало закономерные изменения в облике Интернета, прежде всего, увеличилась степень визуализации контента, а также выросло число креолизованных текстов, которые можно было назвать текстами 21 века. Тексты рекламы, комиксы, афиши, плакаты и мн. другие давно стали неотъемлемой частью нашей действительности. «Клиповое мышление» все чаще стало появляться в различных статьях по педагогике, методике и психологии. Клиповость мышления является основным направлением в развитии отношения человека с информацией. Данное явление резонирует с потребителем информации и его коммуникативными компетенциями. Упрощая и трансформируя учебный материал под стандарты современного Интернет-контента, помогает человеку усваивать информацию быстрее и эффективнее, так как он воспринимает ее не только как учебный материал, но и как досуг. Разнообразие подачи информации дает возможность подобрать нужную схему проведения занятия, с которой будет комфортно работать как и учителю так и ученикам.

#### **Сущность понятия интернет медиа. Виды современных интернет медиа.**

Интернет медиа – это совокупность всех видов информационных ресурсов, которые доступны пользователям Всемирной паутины. Среди них принято выделять следующие:

1. Коммерческие ресурсы. Сайты, посвященные услугам и продуктам, посредством которых можно взаимодействовать с их поставщиками.
2. Информационные сайты. Ресурсы, представляющие собой тематичные или нетематичные сборники информационного материала (статей, аудио- и видеоматериалов, изображений и т. п.). В эту же категорию попадают всевозможные новостные порталы, в том числе те, которые основаны на принципе user-generated content.
3. Поисковые системы. Сервисы, позволяющие найти контент определенного вида в соответствии с запросами пользователей.
4. Социальные сервисы. Ресурсы, основной целью которых является организация общения и взаимодействия их пользователей друг с другом.

Среди них можно выделить социальные сети, форумы, блог-платформы и другие сервисы.

5. Файлообменные сайты. В эту категорию попадают видеохостинги, хостинги изображений, сервисы для облачного хранения файлов и другие.
6. Почтовые службы. Сервисы, предоставляющие возможность обмена сообщениями по электронной почте.

Существуют также многие другие категории интернет медиа, такие как развлекательные и игровые порталы, сервисы онлайн-ТВ и онлайн-радио и т.п.

Хочется отметить что не смотря данный список видов Интернет медиа , большинство известных ресурсов представляют собой некие гибриды. Так , например: Instagram является как и информационным сайтом так и социальным сервисом , Telegram можно использовать как социальную сеть и как облачное хранилище, а Vkontakte совместил в себя все виды Интернет-медиа.

Также Интернет-медиа разделяют на :

1. Уровень профессионализма – на профессиональные и любительские (разделяются по общему уровню стабильности, удобства, визуала, подходу к монтажу и редактированию контента.
2. Вид информации – новости, развлекательные

#### **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ РЕЧИ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ.**

Коммуникативный метод развивался в тот момент, когда проходили изменения в системе преподавания Великобритании. До этого метода был популярен ситуационный подход, который прочно укрепился в традиционной системе. Метод же коммуникативный был создан как альтернатива аудио язычному, который основывался на так называемом “дриллинге”(механическая монотонная отработка) с акцентом на запоминание. Цель коммуникативного метода - развитие разговорных навыков у студентов, погружая их в жизненные ситуации. Этот метод был в основном направлен на взрослых студентов, туристов или людей, которые занимались академическими, культурными, экономическими или техническими исследованиями. Вильям Литлвуд объяснял: “одна из самых характерных черт коммуникативного подхода - это акцент на функциональные и структурные аспекты языка, которые при совмещении дают более точное представление.

«Выделяется семь основных видов коммуникативного метода обучения: Запрашивание и предоставление информации, Выражение мыслительных процессов, Выражение мнения, Моральная дисциплина и оценка, Корректировка поведения, Выражение чувств, Социальное взаимодействие. Принципы и характеристики коммуникативного метода: Студент хочет понимать и быть понятым Жизненные ситуации должны быть внедрены в систему обучения. Раньше язык учили, чтобы сдать экзамены, чем решали коммуникативную задачу Язык это не только средство общения, но и сообщение, которое можно передать и/или получить Метода нацелен на персонификацию и модификацию языка, а также подстроить его под интересы ученика Разговорные навыки включают в себя огромное количество функций (поинтересоваться, извиниться, выразить

удовлетворение или нелюбовь)В классе мы предоставляем разные методы решения коммуникативной задачи(видео и аудио форматы)

У преподавателя есть две основные задачи: обеспечить процесс коммуникации между студентами и участвовать независимо в процессе. Для учителя важно определить уровень студента и подобрать необходимые материалы, учитывая интересы обучающихся. Необходимо отслеживать разговорные навыки студентов и предоставить “фидбек”, использовать надежные источники и материалы, делать акцент на разговорную функцию. Преимущества коммуникативного метода: Персонализация и локализация языка для удовлетворения интересов студентов. Использование проверенных материалов, что более интересно для студента. Повторение грамматических правил для более точного использования языковых структур

#### **Учет возрастных и психологических особенностей обучающихся в рамках основного общего образования.**

Студенты-подростки, сегодня, отличаются особой потребностью проведения занятий которые затрагивают эмоциональный аспект обучения с разнообразным использованием визуализации и наглядности (Интернет, видео, аудио, презентации и т.д.) . Следует отметить , что применение визуальных средств в иноязычном образовании только получает свое распространение. Как показывает практика и традиции иноязычного образования в России, принцип наглядности всегда был одним из основополагающих принципов обучения иностранным языкам. Использование наглядности характерно для всех этапов обучения, область ее применения постоянно расширяется. В современных условиях мы все больше говорим не просто о средствах наглядности, но о средствах визуализации, в основе создания которых лежат различные способы обработки и компоновки информации, позволяющие представлять ее в компактном и удобном для восприятия и использования виде.[6]

Вместе с тем, важно понимать, что информационная насыщенность учебного процесса предполагает специальную подготовку учебного материала перед его предъявлением обучаемым. Следовательно, необходимо представление знаний и информации в «сжатом» виде. П.М. Эрдниев утверждает, «что наибольшая прочность освоения программного материала достигается при подаче учебной информации одновременно на четырех кодах: рисуночном, числовом, символическом, словесном» [7, с.148]. В этой связи, важное значение приобретают принцип системного квантования и принцип когнитивной визуализации, как в большей степени отражающие специфику визуализации в обучении.

#### **Анализ интернет медиа используемых для развития коммуникативных навыков речи на английском языке.**

Интернет-медиа имеют огромный потенциал в обучении иностранному языку и культуре изучаемого языка, в глазах студентов же данные инструменты преподавания могут быть привлекательны так как они используют социальные сети и интернет каждый день. Просматривая видеоролики на английском, читая

твиты знаменитостей, а так же смотря новости ученики могут глубже погрузиться в культуру языка и его нынешнюю логику использования в сети Интернет. Тем не менее одним из самых важных преимуществ использования Интернет-медиа это контакт с современным языком. Известно, что слушая речь носителя возможно повысить уровень понимания контекста и речевых конструкций, при этом, развивая речь студента. [5, С. 153].

Не смотря на это, использование Интернет-Медиа в учебном процессе требует, чтобы образовательная программа была под это подстроена, из чего следует, что учителю надо контролировать весь учебный процесс. Хотелось бы отметить, что использование данного инструмента требует повышенной внимательности и подготовки к учебному процессу потому, что И.М (Интернет-медиа) не подразумевает под собой объяснений тех или иных правил языка. [3 стр135] Одним из самых важных критериев применения языка является и источник информации. Он должен совпадать с уровнем английского учащихся и соблюдать общепринятые моральные нормы. На сегодняшний день, учителя использующие И.М. в своих уроках сталкиваются с проблемой истинной эффективности той или иной платформы.

Такие платформы как Smart Boards дают возможность перемещать элементы картинки на экране, что позволяет подключить элемент наглядности на уроке. И.М. способствуют привлечению внимания и стимулированию учеников на уроке, что способствует более детальному изучению языка. Учащиеся могут смотреть контент зарубежных блогеров на YouTube, что может помочь в восприятии беглой иностранной речи, а так же пополнению словарного запаса и современных речевых оборотов. На платформе Geneus можно разбирать тексты современных "трендовых" песен, но самое интересное, что кликнув по интересующей строчке идет разбор смысла написанного, объяснение игры слов и истинного смысла который подразумевал автор песни. Данные способы И.М. дает возможность использования практических знаний языка и эмитирует реальные жизненные ситуации, в которых учащиеся должны анализировать и интерпретировать информацию, с которой они могут столкнуться в повседневной жизни. [4 стр18].

Важным критерием отбора различных материалов для урока является потенциальное достижение наилучших результатов, использование же И.М. позволит обеспечить учеников богатым опытом языка и сосредоточится на учебном процессе не превращая его в рутинное занятие.

### **Выводы**

Новая модель языкового образования предполагает обновление содержания, совершенствование методов, организационных форм и средств учебной деятельности, направленных на развитие интеллекта учеников, формирование навыков самостоятельной работы с информацией и использование знаний для решения задач, которые могут появиться в реальной жизни. Отсутствие такого рода навыков лишает человека возможности добиться успеха, адаптироваться и стать конкурентоспособным специалистом. Ориентация на развитие творческой личности, необходимость учета их образовательных, социальных, экономических,

культурных и коммуникативных потребностей требует использование средств Интернет-медиа. Данный метод вынуждает преподавателя отказаться от традиционной роли «учителя» и делает его ведущим или проводником, который демонстрирует обучающие материалы, используя невероятно богатый набор контента [3, Р. 1362]. Что еще более важно, использование средств массовой информации демонстрирует, насколько ваша конкретная дисциплина соответствует культурным особенностям и событиям, происходящим в реальном мире. Тем не менее исследование показало, что тема требует дальнейших исследований.

#### **Список использованных источников**

1. Интернет ресурс cyberleninka дата обращения 28.09.2022 <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-interneta-na-kommunikativnyuyu-kompetentnost-studenta/viewer> стр177
2. Интернет ресурс Wikireality дата обращения 28.09.2022 [http://wikireality.ru/wiki/Веб-сёрфинг#:~:text=net-surfing\)%20—%20одна%20из,страниц%20интернет-сайтов%20на%20другие](http://wikireality.ru/wiki/Веб-сёрфинг#:~:text=net-surfing)%20—%20одна%20из,страниц%20интернет-сайтов%20на%20другие).
3. Weller D. and Burcham C. Roles of Georgia Media Specialists Perceived by Teachers, Principals and Media Specialists, Perceptual and Motor Skills / D. Weller, C. Burcham. - 2011. - Р. 1360-1362.
4. Михалева Г.В. Интегрированное медиаобразование в британской школе: анализ обязательного минимума содержания: [текст] / Г.В. Михалева // Интеграция медиаобразования в условиях современной школы: сб. науч. тр. - Таганрог: Изд-во Таганрог. гос. пед. ин-та, 2012. - С. 17-22.
5. Федоров А.В. Основные теоретические концепции медиаобразования / А.В. Федоров, А.А. Новикова // Вестник Российского государственного гуманитарного фонда. - 2012. - № 1. - С. 149-158.
6. Изотова, Н. В. Система средств визуализации в обучении иностранному языку [Электронный ресурс] / Н. В. Изотова, Е. Ю. Буглаева // Вестник Брянского госуниверситета. — 2015. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sredstv-vizualizatsii-v-obuchenii-inostrannomu-yazyku>. (дата обращения: 20.05.2020)
7. Лаврентьев Г.В. Инновационные обучающие технологии в профессиональной подготовке специалистов/Лаврентьев Г.В., Лаврентьева Н.Б., Неудахина Н.А. Барнаул.: Издательство Алтайского государственного университета, 2012. 231с.

*Копенкина А.К.*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Использование цифровых образовательных ресурсов при развитии лексического навыка речи на английском языке при обучении взрослых**

В данной статье рассматривается развитие лексического навыка речи на английском языке у взрослых обучающихся с помощью различных типов цифровых образовательных ресурсов. Также в статье описывается экспериментальное применение отобранных нами цифровых образовательных ресурсов для развития лексического навыка речи у взрослых обучающихся на высоких уровнях на примере курса экзаменационного курса C2 CPE по УМК Objective Proficiency.

*А.К. Копенкина*

master's degree student of the Moscow International Academy

### **The use of digital educational resources for the development of lexical skills in English for adult courses**

This article discusses the development of lexical skills in English in adult learners using various types of digital educational resources. The article also describes the experimental use of selected digital educational resources for the development of lexical skills in adults studying at high levels on the example of the course of the C2 CPE examination course on the UMC Objective Proficiency.

*Введение.* Интеграция технологий в обучение языкам предоставила новые возможности для учащихся в развитии их языковых навыков более увлекательным и интерактивным способом, что повлекло за собой повышение эффективности обучения иностранным языкам и индивидуализации учебного процесса. Развитие лексических речевых навыков является важным для взрослых учащихся, которые стремятся улучшить свои коммуникативные возможности на английском языке. Овладение обширным словарным запасом и умение эффективно использовать его в устной речи является необходимым условием успешного общения.

*Основная часть.* Развитие современного общества характеризуется высокими степенью и темпом информатизации различных сфер жизни. Активное использование новых технологий приводит к внедрению новых форм и методов организации труда и образовательных процессов. В связи с этим появляется необходимость в постоянной модернизации системы образования с целью интеграции в образовательный процесс новых технологий для повышения качества образования.

У преподавателей, как и у обучающихся английскому языку в настоящее время есть доступ к широкому спектру цифровых образовательных ресурсов, которые могут помочь им в развитии лексического навыка, однако не все ресурсы могут быть использованы в полной мере в связи с наложенными ограничениями. Несмо-

тря на это, разнообразие доступных интернет-ресурсов все еще оставляет актуальным вопрос об эффективности данных образовательных платформ и методах их применения при обучении. В нашем случае, об их эффективности при развитии лексического навыка речи на английском языке.

Для оценки эффективности различных цифровых образовательных ресурсов нами был проведен их сравнительный анализ. В ходе анализа нами были исследованы следующие типы цифровых образовательных ресурсов: цифровые версии учебников, онлайн компоненты УМК, электронные словари и справочники, LMS системы, лексические тренажеры, онлайн-игры, нацеленные на расширение словарного запаса, программы и инструменты тестирования, видео хостинги со вшитыми субтитрами и интерактивным лексическим компонентом, надстройки для браузера, социальные сети и специализированные чат-платформы для отработки разговорной речи и обогащения словарного запаса, чат боты и нейросети.

В ходе исследования мы пришли к выводу, что ряд платформ оказался более эффективным именно для применения на занятиях со взрослой аудиторией высоких уровней. Эти платформы отличаются более широким функционалом, что выделяет их среди схожих платформ, так как позволяет сократить количество используемых инструментов. Кроме того, они позволяют систематизировать информацию получаемую в ходе курса, обеспечивают погружение в языковую среду. Мы также можем отметить, что контент, предоставляемый данными платформами, является наиболее подходящим по языковому уровню для нашей экспериментальной группы.

Для проведения экспериментального исследования нами были отобраны кандидаты, подходящие по уровню для изучения выбранного нами курса C2 Objective Proficiency, в количестве 12 человек. Для этого нами было проведено предварительное тестирование, которая позволило установить, что уровень знаний всех кандидатов приблизительно соответствует C1+ по шкале CEFR. Для проведения исследования обучающиеся были поделены на 2 группы: экспериментальную и контрольную.

Экспериментальное исследование проводилось в несколько этапов:

- Предварительное тестирование;
- Проведение занятий с применением исследуемых инструментов и с опорой на выведенные нами методические рекомендации по их применению;
- Контрольное тестирование с целью выявления эффективности применения цифровых образовательных ресурсов.

Перед началом обучения и применением цифровых образовательных ресурсов на практике нами также был проанализирован выбранный нами УМК Objective Proficiency с целью выявления потенциальных проблем, которые могут быть решены посредством применения цифровых образовательных ресурсов. Занятия с обучающимися, речь о которых пойдет в данном разделе, проводились онлайн на платформе Zoom с использованием электронной интерактивной доски Migo, как основного инструмента. Занятия проводились 2 раза в неделю по 2 академических часа (90 минут). За время эксперимента нами было пройдено 4 раздела данного УМК.

В ходе исследования во время обучения нами были использованы следующие цифровые образовательные ресурсы (Zoom, Miro, Notion, Vocabulary.com, Quizlet, Wordwall, Chat GPT, Twee, Googletools, Cambridge Dictionary, BritishCouncil's WordFamilyframework, EnglishProfile, YouTube и приложение с интерактивным компонентом, прилагающееся к учебнику). У применения каждого цифрового образовательного ресурса была своя цель. Так, например, цифровые платформы Miro и Notion были использованы для систематизации материалов курса (предоставление доступа к заданиям, систематизация лексики пройденной в ходе занятия, предоставление обратной связи от преподавателя), а также для контроля обучающимися образовательного процесса и фасилитации процесса рефлексии.

Для обеспечения регулярной отработки лексического материала, пройденного в ходе предыдущих занятий, мы использовали такие инструменты как Wordwall, Chat GPT и Twee. В данном случае Wordwall представлял собой инструмент, позволяющий интегрировать в ход урока материалы, которые были сгенерированы нейросетями. Данные материалы в различались по типу упражнений и включали в себя: задания на соотнесение слов и дефиниций, задания на подстановку, задания на перефразирование, вопросы для обсуждения и работу со сгенерированным нейросетями списком слов.

С помощью таких инструментов как Vocabulary.com и Quizlet обучающимися проводилась самостоятельная работа дома на основе списка слов, составленного преподавателем по окончании занятия на платформе Notion. Данный список слов мог включать в себя как языковые единицы, пройденные в ходе урока, так и языковые единицы, которые требовали к себе более тщательного внимания и детальной проработки (например, в случае если обучающийся использовал данную языковую единицу некорректно). Кроме того, дополнительно, обучающихся просили составлять списки слов, с которыми они встретились в ходе урока и которые они используют не так часто, как хотели бы сами. Последнее, однако, выполнялось разными учениками с разной регулярностью.

Для проведения работы над развитием лексического навыка с целью подготовки к экзаменационной части Use of English были задействованы следующие цифровые образовательные ресурсы: Cambridge Dictionary, BritishCouncil's WordFamily framework и EnglishProfile. С их помощью ученикам предлагалось произвести работу по расширению словарного запаса и исследованию дериватов уже знакомых им языковых единиц. Работа с данными инструментами могла происходить как непосредственно в ходе занятия, так и в ходе самостоятельного обучения дома.

Во время анализа результатов контрольного тестирования, было обнаружено, что результаты обучающихся улучшились в таких частях экзамена как Use of English (на 3,9 балла в экспериментальной группе и на 1,1 балла в контрольной группе) и Writing (на 4 балла в экспериментальной группе и на 1,7 балла в контрольной группе). Небольшие улучшения также были отмечены в частях Listening (на 1,3 балла в экспериментальной группе и на 0,8 балла в контрольной группе) и Reading (на 1,5 балла в экспериментальной группе и на 1,1 балла в контрольной группе). Несмотря на то что, улучшения в результатах можно трактовать по-разному (так, например, улучшение результатов как продуктивных, так рецептивных навыков может



быть связано с тем, что обучающиеся были ознакомлены со стратегиями выполнения данных заданий), мы считаем улучшение результатов в части Use of English, а так же по части лексического критерия оценивания Writing релевантным и связываем его с применением цифровых образовательных ресурсов.

*Заключение.* С помощью проведенного нами опытно-экспериментального исследования было установлено, что применение различных цифровых образовательных ресурсов для развития лексического навыка речив в ходе обучения английскому языку взрослых слушателей высоких уровней представляет большой интерес для исследования. Так как достаточно большой пласт материалов, использованных на практике во время исследования был сгенерирован нейросетями, мы считаем важным продолжить исследование данного цифрового ресурса с целью его применения в ходе обучения английскому языку.

### Список использованных источников

1. Capel, A. Objective Proficiency Student's book with answers for revised exam from March 2013 // A. Capel, W. Sharp. Cambridge, Cambridge University Press, 2013. 279 p.
2. Cambridge English Proficiency Handbook for teachers for exams from 2015. Cambridge, Cambridge English Language Assessment, 2015. 62 p.
3. ChatGPT-4. OpenAI [Электронный ресурс] URL: <https://chat.openai.com/> (дата обращения: 02.04.2023).
4. English vocabulary profile online – British English. Cambridge University Press. [Электронный ресурс] URL: <https://www.englishprofile.org/wordlists/evp/> (дата обращения: 02.04.2023).
5. Miro [Электронный ресурс] URL: <https://miro.com/> (дата обращения: 02.04.2023).
6. Notion [Электронный ресурс] URL: <https://www.notion.so/> (дата обращения: 02.04.2023).
7. Quizlet [Электронный ресурс] URL: <https://quizlet.com/> (дата обращения: 02.04.2023).
8. Sunderland, P. Objective Proficiency Workbook with answers for revised exam from March 2013 // P. Sunderland, E. Whettem. Cambridge, Cambridge University Press, 2013. 120 p.
9. Thornbury, S. How to teach vocabulary // S. Thornbury. Pearson Education ESL, 2002. 192 p.
10. Vocabulary [Электронный ресурс] URL: <https://www.vocabulary.com/> (дата обращения: 02.04.2023).
11. Word family framework. British Council [Электронный ресурс] URL: <https://494f9c0dda672f79b2ee-6b9e395a7343d6a0b8b7ac609388ce35.ssl.cf1.rackcdn.com/wff/index.html> (дата обращения: 02.04.2023).
12. Wordwall [Электронный ресурс] URL: <https://wordwall.net/> (дата обращения: 02.04.2023).

**Котляр Роман Иосифович,**  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Иванова Валентина Юрьевна,**  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Современные технологии обучения английскому языку в средней школе**

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме использования современных технологий обучения иностранным языкам в средней школе. В работе акцентируем внимание на новые подходы к организации процесса обучения, на образовательную роль социальных сетей как средства информационно-коммуникационной технологии обучения иностранному языку, на методику обучения иностранному языку с использованием социальных сетей, анализ их дидактических свойств и возможностей, а также на технологию обучения иностранному языку с помощью социальных сетей в общеобразовательной школе.

**Roman I. Kotlyar,**  
master's degree student of the Moscow International Academy  
**Valentina Ju. Ivanova,**  
Candidate of Philology, Associate Professor,  
Department of the Linguistics and Pedagogy of the Moscow International Academy

### **Modern technologies of teaching English in high school**

The article is devoted to the current topic of using social modern technologies in teaching foreign languages in high school. In this work, we focus on new approaches to the organization of the learning process, the educational role of social networks as a means of information and communication technology for teaching a foreign language, the methodology for teaching a foreign language using social networks, the analysis of their didactic properties and capabilities, as well as the technology of teaching a foreign language using social networks in a comprehensive school.

Актуальность настоящего исследования обусловлена технологизацией и информатизацией современного образовательного процесса, необходимостью использования социальных сетей в преподавании иностранных языков, что позволяет оптимизировать процесс обучения, сделать его более эффективным и мотивированным. А мотивация влияет на качество обучения и может способствовать самостоятельности в обучении и стремлению совершенствовать иностранный язык.

Применение новых информационных технологий при обучении иностранным языкам представляет собой не только новые технические средства, но и новые формы и методы преподавания, новый подход к процессу обучения.

Для обучения иностранным языкам необходимо формировать и развивать коммуникативную культуру обучающегося, обучать практическому овладению иностранным языком, а также активизировать познавательную деятельность учащегося. Следует проанализировать технологию обучения иностранному

языку с помощью социальных сетей, их дидактические свойства и возможности и выявить влияние социальных сетей в качестве вспомогательной интерактивной платформы на процесс обучения иностранному языку. Другими словами, доказать, что использование социальных сетей в процессе обучения повышает уровень владения иностранным (английским) языком.

В настоящее время социальные сети становятся средством взаимодействия ученика с преподавателем в процессе дистанционного и онлайн обучения иностранным языкам. Данное исследование предлагает обоснование и эффективную технологию работы с социальными сетями, с помощью которых можно повысить качество обучения иностранному (английскому языку).

Для повышения эффективности образовательного процесса при проведении уроков иностранного языка используются следующие технологии обучения:

#### 1. Технология коммуникативного обучения.

Так как в данной технологии можно проследить чётко сформулированные принципы, она занимает лидирующее положение среди других методов обучения в настоящее время. Разработанная и апробированная технология коммуникативного обучения Е.И. Пассова предусматривает обучение иностранным языкам на основе общения и позволяет достичь высоких результатов в освоении языка [3, 4]

Цель применения технологии коммуникативного обучения в образовательном процессе — сформировать языковые знания обучающихся на коммуникативно-оптимальном уровне. Данная технология необходима для того, чтобы одновременно развивать фундаментальные навыки устной речи, когда осуществляется живая и непринужденная коммуникация.

Здесь нужно обратить внимание на вебинары — онлайн семинары, которые предоставляют преподавателям возможность передавать информацию, а участникам — получать новые знания с помощью виртуального класса, в котором они могут слышать и видеть друг друга из любой точки мира.

#### 2. Технология модульного обучения — это реализация процесса обучения посредством разделения его на системы — профессионально значимых действий и операций, позволяющих обучающимся самостоятельно добиваться поставленных целей в учебно-познавательной деятельности.

Модульное обучение осуществляет формирование условий для того, чтобы полностью овладеть образовательной программой в соответствии с разнообразной последовательностью, объемами и темпами посредством отдельных и независимых учебных модулей, когда учитываются индивидуальные интересы и возможности каждого субъекта в соответствии с образовательным процессом. Технология модульного обучения дает возможность осуществлять самостоятельное обучение и регулировать не только темп работы обучающихся, но и содержание предлагаемого учебного материала [2]

Система модульного обучения становится все более популярной, так как происходит индивидуализация процесса обучения, творческое развитие обучающихся, активизация познавательной деятельности и другое.

Данная технология может реализовываться благодаря сети Интернет и социальным сетям посредством одной из самых популярных на сегодняшний

день образовательных систем Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment — Модульная объектно-ориентированная динамическая обучающая среда). Данная система используется университетами, школами, компаниями и независимыми преподавателями более чем в 100 странах мира. Moodle имеет широкий спектр возможностей, чтобы в полном объеме реализовывать процесс обучения и представлять учебный материал, проверять знания и контролировать успеваемость, общаться и организовывать студенческое сообщество. При этом разработка каждой основной опции в соответствии с рассматриваемой средой осуществляется, чтобы реализовывать социальный конструктивизм, в результате чего обучающиеся активно вовлекаются в учебную деятельность с качественным формированием знаний и коммуникацией.

3. Технология индивидуализации обучения — это процесс обучения иностранным языкам с учетом психологических особенностей каждого ученика.

Для обучающегося характерна корректировка направленности в соответствии с получаемым образованием.

В результате этого слушатель осуществляет более углубленное изучение предмета, чтобы достичь познавательные, научные и прикладные цели. Здесь вводится многоуровневая система подготовки кадров – среднее и высшее образование, бакалавриат и магистратура. Стоит отметить, что необходимо снижать количество обязательных занятий и увеличивать количество самостоятельных занятий.

Е.С. Рабунский в своих работах обосновывал индивидуализацию домашних заданий, исходя из успеваемости, уровня познавательной самостоятельности и активного интереса к учению [5]

Только индивидуальное обучение создает условия для максимального развития обучающихся с разным уровнем способностей: для реабилитации тех, кто не успевает за программой, и для продуктивного обучения тех, кто способен учиться с опережением.

Технология индивидуализации обучения предоставляет возможность самостоятельного обучения, достойной основой которого может является Интернет. Посредством Интернета обучающиеся самостоятельно могут находить за короткий промежуток времени нужную им информацию, учебные материалы и образовательные ресурсы. Также благодаря сети Интернет и социальным сетям мотивация к обучению растет, так как это максимально знакомая среда для обучающихся, где они могут получать консультацию преподавателей и носителей языка.

4. Следует отметить дифференциацию обучения, которая важна как при закреплении нового материала, когда происходит усвоение, так и при повторении пройденного. Дифференциал обучения может проходить на любом этапе занятия.

Как показывают исследования, некоторые из студентов усваивают новый материал сразу и без особых трудностей, в то время как другие достигают высшего уровня усвоения материала лишь спустя долгий промежуток времени. Также бывают такие случаи, когда некоторые учащиеся не успевают овладеть старым материалом к тому моменту, когда другие уже начинают осваивать

новый.

Интерактивные формы обучения должны проходить с учетом психолого-педагогических особенностей учащихся с целью определения значимости социальной сети как образовательной платформы для обучения иностранному языку в общеобразовательной школе.

Если не учитывать индивидуальные особенности обучающихся и не использовать дифференцированный подход к таким ученикам в ходе обучения, то уже на занятиях у них будет происходить отставание в усвоении учебного материала, что может привести к ослабеванию интереса и мотивации к изучению иностранного языка и, соответственно, к снижению успеваемости. Таким образом, процесс обучения, когда всем учащимся предлагаются одни и те же задания для выполнения без учета склонностей каждого из них, нельзя считать результативным.

#### 5. Технология тестирования.

Тестирование — это одно из наиболее эффективных средств контроля усвоенных знаний учащимися.

В рамках информационных технологий тесты — это вид информационных технологий обучения и контроля обучения.

В обучении иностранным языкам тестирование проводится для:

1. Выявления уровня достижения в определенном виде деятельности;
2. Выявления способностей к определенному виду деятельности;
3. Выявления трудностей в овладении тем или иным видом деятельности и возможных способов их преодоления.

Тестирование в учебном процессе может быть промежуточным или итоговым. Благодаря промежуточному тестированию улучшается учебный процесс. А проведение итогового тестирования осуществляется в целях объективного подтверждения уровня достигнутого обучающимися в соответствии с усвоенным материалом.

Дистанционное и онлайн образование направлены на сотрудничество между участниками образовательного процесса. На сегодняшний день возникает необходимость предоставления возможности постоянного обучения, в ходе которого человек будет иметь доступ к мировым информационным и образовательным ресурсам, повышения профессиональных навыков и активного творческого развития. Благодаря Интернету и социальным сетям данные запросы общества легко удовлетворимы. Также необходимо отметить, что многие студенты и преподаватели не имеют возможности очного обучения и прохождения курсов для повышения квалификации. Дистанционное и онлайн обучение, которые тесно связаны с информационно-коммуникационными технологиями, предоставляют возможность реализации быстрого доступа к необходимыми ресурсам, на чем базируется принцип непрерывного образования.

#### б) Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ).

Информационные и коммуникационные технологии создают информационно-коммуникационную среду. Информационная образовательная среда — это «совокупность условий, обеспечивающих единые подходы к осуществлению

информационной деятельности и информационного взаимодействия при использовании распределенного информационного ресурса в области образования, науки и культуры». [1]

Применение различных ИКТ, как считают преподаватели различных иностранных языков, положительно влияет на процесс освоения учебного материала учащимися, а также способствует развитию их мотивации и интереса к обучению. Так использование современных средств информационно-коммуникационных технологий создает вариативность и эффективность современного образовательного процесса [6].

Улучшение определенных показателей развития образовательной структуры связано с реализацией методов и форм обучения, которые направлены прежде всего на личность учащегося, а также на дифференциацию с учетом использования современных технологий образования.

Важно отметить, что в современной учебной деятельности все приведенные технологии обучения иностранным языкам могут осуществляться и находить свое применение с помощью различных Интернет-ресурсов и социальных сетей. Именно благодаря таким средствам ИКТ форматы и методики традиционного образования меняются и совершенствуются под реалии современных требований общественной системы, а также повышают общий уровень эффективности и качества процесса обучения.

#### **Список использованных источников**

1. Итинсон К.С. Использование информационных технологий в процессе обучения иностранных студентов филологическим дисциплинам в вузе / К.С. Итинсон, Е.В. Рубцова // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2-25. – С. 5666-5669.
2. Олешков М.Ю. *Современные образовательные технологии: учебное пособие* / М.Ю. Олешков. – Нижний Тагил: НТГСПА, 2011. – 144 с.
3. Пассов Е.И. *Основы коммуникативной методики обучения иноязычному общению [Электронный ресурс]* / Е.И. Пассов // Книгогид: сайт. – Режим доступа: [https://knigogid.ru/books/1945623-osnovy-kommunikativnoy-metodiki-obucheniya-inoazychnomu-obscheniyu/toread?update\\_page](https://knigogid.ru/books/1945623-osnovy-kommunikativnoy-metodiki-obucheniya-inoazychnomu-obscheniyu/toread?update_page) (дата обращения: 06.07.2022).
4. Пассов Е.И. *Основы коммуникативной теории и технологии иноязычного образования: метод. пособие для преподавателей рус. яз.* / Е.И. Пассов, Н.Е. Кузовлева. – М.: Рус. яз. Курсы, 2010. – 567 с.
5. Рабунский Е.С. *Индивидуализация домашних заданий как средство повышения эффективности обучения: на материале преподавания основ наук в сред. и старш. классах школы): автореферат дис. ... кандидата педагогических наук* / Е.С. Рабунский; М-во просвещения РСФСР. Моск. гос. пед. ин-т им. В. И. Ленина. – М.: [б. и.], 1963. – 19 с.
6. Смирнова Е.В. *Дидактические цели использования средств информационных технологий для развития умений иноязычной деятельности в процессе обучения английскому языку* / Е.В. Смирнова // *Карельский научный журнал*. – 2014. – № 4. – С. 82-88.

*Ломакина С.А.*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Пестова М.С.*

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

## **Использование аутентичных видеоматериалов как средства формирования умений проектной деятельности на уроках английского языка**

В статье описываются понятия «аутентичные видеоматериалы» и «проектная деятельность». Использование аутентичных видеоматериалов как средства обучения и средства формирования умений проектной деятельности на уроках английского языка.

Основной целью обучения английскому языку является формирование способности беспрепятственного взаимодействия и свободного общения с иностранцами и непосредственно носителями языка. Как известно, иностранный язык является одним из самых сложных предметов в обучении. Желая помочь обучающимся сформировать стойкую положительную мотивацию в отношении изучения английского языка, повысить эффективность и результативность усвояемости материала, преподавателю следует включать в процесс обучения новые технологии и методы обучения иностранным языкам, обращаться к современным техническим средствам обучения, использовать нестандартные формы работы.

В связи с тем, что аудирование, как вид речевой деятельности, является одним из самых сложных для овладения, методистами и преподавателями рассматривается вопрос о необходимости привлечения аутентичных видеоматериалов на уроках английского языка, с целью более успешного овладения данным навыком.

**Видеоматериал** — материал движущегося изображения («видеоматериал»), означает любой комплект движущихся изображений, записанных любым способом и любым образом, как в сопровождении звука, так и без него, способный передать движение... (Источник: «Европейская конвенция о защите культурного наследия в форме аудио-видео произведений»).

Видео (от лат. video – смотрю, вижу) – под этим термином понимают широкий спектр технологий записи, обработки, передачи, хранения и воспроизведения визуального и аудиовизуального материала на мониторах. Когда в быту говорят «видео» - то обычно имеют в виду видеоматериал, телесигнал или кинофильм, записанный на физическом носителе (USB-флеш-накопителе, видеокассете, видеодиске и т.п.). [Википедия].

В образовательной сфере, видеоматериалом может считаться любой материал, записанный на физическом носителе (USB-флеш-накопитель, видеокассета, видеодиск и т.п.) и подлежащий демонстрации в учебных целях с использованием видеотехники.

Видео используется в процессе обучения иностранному языку для создания

динамической наглядности и оперативной аудиовизуальной опоры с целью активизации иноязычного речевого общения. Уместное и методически грамотно организованное применение аутентичных видеоматериалов благоприятствует созданию атмосферы реальной языковой коммуникативной компетенции, что делает процесс восприятия и усвоения иноязычного материала более интересным, эмоциональным, живым, проблемным, результативным и способствующим преодолению языкового барьера.

В зависимости от способа создания видеоматериалы делятся на:

- аутентичные, т.е. представленные в оригинальной озвучке и предназначенные непосредственно для носителей языка;
- учебные фильмы, предназначенные для обучения определенному иностранному языку, в том числе адаптированные по уровню сложности;
- фильмы, разработанные самими преподавателями.

Аутентичные видеоматериалы ориентированы, в большей степени, на обучающихся с хорошей языковой подготовкой. Однако всегда можно подобрать материал и для обучающихся с более низкими языковыми знаниями. Аутентичные видеоматериалы помогают создать реальную языковую среду, предлагая безграничный выбор речевых образцов в контекстной ситуации, общеупотребительную или специальную лексику, грамматические конструкции и обороты, идиомы. И что немаловажно, использование аутентичных видеоматериалов позволяет формировать корректное произношение, благодаря тому, что обучающиеся могут слышать речь непосредственно носителей языка. Кроме того, формируется умение воспринимать и понимать иноязычную речь на слух.

Доступность, ситуативность, эмоциональный окрас и динамизм изображения аутентичных видеоматериалов делают этот вид наглядности популярным и востребованным средством иноязычному обучению. Эмоциональное воздействие изображения создает эффект вовлеченности, вызывая у обучающихся желание предвосхитить и продолжить реплику персонажа. При помощи видеоматериалов лучше усваивается грамматический материал, расширяется словарный запас, закрепляются имеющиеся теоретические знания, повышается мотивация, интерес и активность обучающихся.

Согласно жанрово-тематической направленности аутентичные видеоматериалы можно разделить на три группы:

- программы, основывающиеся на фактической информации (документальное, познавательное, обзорное видео, интервью, теледискуссии и т.п.);
- программы развлекательного характера (ток-шоу, телевикторины, музыкальные, комедийные, спортивно-развлекательные программы и т.п.);
- «shorties» - короткие программы, продолжительностью, как правило, от 10 секунд до 15 минут (прогноз погоды, новости, реклама, видеоарт, социальные, имиджевые, презентационные, обучающие ролики и т.п.).

По смысловому содержанию видеоматериалы делятся на:

- художественные (художественные фильмы, мультфильмы, сериалы, спектакли);



- научно-популярные, образовательные, публицистические (интервью, презентационные, документальные, познавательные и учебные фильмы);
- информационные, информационно-ознакомительные (реклама, новости, телепередачи, различные тематические видеоролики);
- развлекательные (ток-шоу, танцевально-музыкальные клипы и т.п.);
- страноведческие (обозревательные видео-экскурсии).

Видеофильмы иллюстрируют широкий спектр ситуаций живого общения, со всеми его ментальными, поведенческими и мимическими знаками, что помогает обучающимся чувствовать себя комфортно в случае непосредственно реального общения. Обучающиеся на интуитивном бессознательном уровне впитывают иноязычные механизмы, знаки, намеки, подтексты, поведенческие схемы - все то, что порой не формулируется на сознательном уровне даже самими носителями языка. [5, с.187]

Анализируя научные работы последних лет, стоит отметить, что многие исследователи подчеркивают большое значение использования видеоматериалов как средства обучения иностранному языку.

Д. Уиллис (Willis D.) выделяет следующие положительные характеристики использования видеоматериалов в процессе обучения:

- помещение не требует специального затемнения, а значит, контакт преподавателя с обучающимися носит непрерывный характер;
- видео предоставляет возможность использования различных режимов работы: работы со стоп-кадром, с титрами и без титров, работы с видеодорожкой при выключенной аудиодорожке и т.д.;
- видеоматериалы легко используются при различных видах деятельности: индивидуальной, парной, групповой, коллективной [10].

Маргарет Аллан (Allan M.) добавляет к вышеперечисленным характеристикам следующие положительные аспекты:

- видеоаппаратура позволяет разделить целый фильм на нужное количество видеофрагментов в зависимости от целей, индивидуальных потребностей и особенностей обучающихся и далее работать с каждым фрагментом отдельно.
- видеоматериал, в отличие от аудиоматериала, имеет изображение, которое помогает обучающимся воспринимать иностранную речь и понимать больше деталей [9].

В.И. Писаренко отмечает целесообразность использования видеоматериалов в учебном процессе, объясняя это их доступностью, а также наличием у большого количества людей определенного опыта применения видеотехники и возможностью педагога реализовать свой творческий потенциал при обсуждении видеофильмов на занятиях [8].

Т.А. Ларина отмечает огромную значимость применения аутентичных видеоматериалов на уроках иностранного языка возможностью вовлечь обучающихся в иноязычное общение. Также она обращает внимание на то, что для успешного обучения иностранному языку посредством видеоматериалов необходимы соответствие уровню знаний и навыков обучающихся, тематике урока и требованиям образовательной программы. [6].

А.С. Волкова и Е.Ю. Рогачева подчеркивают значение видеоматериалов в реализации методики проектной деятельности в процессе обучения иностранным языкам. Авторы отмечают, что использование видеоматериалов способно повысить эффективность и результативность изучения иностранного языка, т. к. видеоматериалы обладают наглядностью и эмоциональным воздействием на обучающихся. Применение видеоматериалов на уроках английского языка способно создать благоприятные условия для мотивации и формирования коммуникативной компетенции. [2].

Таким образом, можно сделать вывод, что все исследователи и авторы работ в этой области, отмечают положительное влияние применения видеоматериалов на занятиях по иностранному языку, подчеркивая, что включение видеоматериалов в образовательную структуру, делает обучение более интересным и способствует снятию внутреннего напряжения. А также способствует развитию познавательно-поискового интереса и самостоятельности, за счет активного включения обучающихся в процесс обучения и, следовательно, выступают средством формирования умений проектной деятельности.

**Проектная деятельность** – это совместная учебно-познавательная, поисковая, творческая или игровая деятельность, ориентированная на самостоятельную деятельность обучающихся (индивидуальную, парную или групповую), которую обучающиеся выполняют в течение определенного отрезка времени. Эта деятельность имеет общую цель, согласованные методы и способы деятельности, направленные на достижение общего результата.

Проектная деятельность направлена, в первую очередь, на выработку у обучающихся самостоятельных исследовательских умений. Она способствует развитию творческих способностей и креативного мышления, объединяет знания, полученные в ходе учебного процесса и во внеурочной деятельности, приобщает к решению конкретных жизненно важных проблем. Деятельность – это важное условие существования общества. Она включает в себя цель, средства, результат и сам процесс. [3].

Задачи проектной деятельности:

- обучить планированию, т.е. обучающийся должен уметь определить цель (проблему) и понимать алгоритм необходимых действий для достижения этой цели;
- помочь обучающимся сформировать навык структурирования имеющихся знаний и поиска новой необходимой информации;
- сформировать умение анализировать, критически мыслить и творчески подходить к решению задачи;
- сформировать умение составлять письменный или устный отчет по своему проекту и презентовать его;
- способствовать формированию позитивного отношения и самостоятельности в выполнении своей работы;
- способствовать повышению мотивации обучающихся при решении задач;
- создать условия для сотрудничества между учителем и обучающимся. [12].

Метод проектов ориентирован не на интеграцию фактических знаний, а на их практическое применение и приобретение новых умений, порой и путем самообразования. Творческое мышление берет свое начало в проблемной ситуации, когда возникает азарт, желание найти решение проблемной ситуации и выйти победителем. Сам же процесс решения, данной проблемной ситуации, начинается с постановки гипотезы и мысленного предвосхищения результата.

К.А. Ушинский сформулировал следующие дидактические принципы работы с видеоматериалами:

- принцип краткости видеофрагмента. Длительность видеоматериала от 2 до 5 минут, считается достаточным для получения необходимого количества информации по обсуждаемой проблеме. Для определения длительности видеосюжета важно принять во внимание уровень знаний и возможностей обучающихся;

- принцип соответствия видеоматериала теме занятия. Предложенное преподавателем видео должно встраиваться в структуру урока и не допустимо, чтобы оно выбивалось из его тематических рамок. А темы видеоматериалов следует подбирать таким образом, чтобы они шли от общего к частному. То есть на начальном этапе необходимо предлагать к просмотру видеоролики с более простой лексикой общей научно-популярной тематики, а позже, по мере более глубокого знакомства с темой и изучения соответствующей лексики, грамматических конструкций и оборотов, можно предложить обучающимся узконаправленные видеофрагменты по конкретной специальности;

- принцип «от простого к сложному» при подборе видеофрагментов. Здесь мы обращаем внимание, как на длительность видеоматериала, так и на его содержание, т.е. наличие сложных грамматических конструкций, идиом и т.п.;

- принцип создания комплекса упражнений к каждому конкретному видеофрагменту. Для каждого этапа (предпросмотровой, просмотровой и послепросмотровой) разрабатывается комплекс упражнений.

Применение видеоматериалов на уроках английского языка требует последовательного равномерного наращивания трудностей в процессе формирования иноязычных навыков и умений. Перед просмотром аутентичных видеоматериалов требуется определенная подготовительная работа преподавателя с обучающимися, которая поможет снять лексические, грамматические, фонетические и другие возможные трудности при восприятии видеоматериала. Демонстрация видеоматериалов обязательно должна сопровождаться активной учебной деятельностью в процессе обучения и способствовать повторению уже изученной лексики и расширению словарного запаса.

Рассмотрим основные этапы работы с видеоматериалами на уроке английского языка.

Первый этап – предпросмотровой (Pre-viewing)

Цели этапа: мотивировать обучающихся, настроить их на активную деятельность в процессе обучения, на выполнение заданий и упражнений, а также предугадать и снять возможные трудности восприятия видеоматериала и подготовить к успешному выполнению упражнений.

На этом этапе просмотра видеоматериала нужно постараться заинтересовать обучающихся. Можно кратко передать основной сюжет видеоролика, чтобы обучающимся было понятно, о чем пойдет речь, но при этом оставить элемент новизны и непредсказуемости. Преподаватель может передать основную идею текста простыми и понятными словами, а может и сохранить ряд трудных для понимания выражений. Всё зависит от уровня подготовки и навыков группы. К примеру, обучающимся могут предлагаться упражнения на прогнозирование того, о чем пойдет речь в видео, основываясь на заголовок, ключевые слова или фразы, заранее подготовленные наводящие вопросы. Или можно предложить им самим подумать над заголовком для сюжета. Возможно выполнение упражнений по прослушиванию диалогов без визуального сопровождения, которые будут звучать в фильме.

Кроме того, обучающимся следует напомнить пройденный материал, если это необходимо, а затем познакомить с новой лексикой, оборотами и именами собственными, которые могут встретиться в предлагаемом видео. Необходимо четко и ясно сформулировать упражнения на время просмотра видеофрагмента.

Второй этап - демонстрационный (While-viewing)

Цель этапа: развитие языковой, речевой и социокультурной компетенций обучающихся с учетом их реальных возможностей иноязычного общения.

На этом этапе проводится проверка предсказаний, которые учащиеся сделали до просмотра видеоматериала. Это этап восприятия предоставленного видеоматериала, направленный на поиск, фиксирование и трансформацию определенного языкового материала: лексики, фонетики, грамматики. Проводится отработка основных навыков дешифровки текста. Преподаватель вводит обучающихся в курс, объясняет правила просмотра, на что следует сделать акцент, с какими трудностями можно встретиться. Видеоматериал может просматриваться полностью или обучающимся может быть предложено, посмотреть какую-либо отдельную его часть и выполнить одно или несколько видов упражнений. Также может быть предложен просмотр сюжета сначала без звука и проделать одни упражнения, а после уже со звуком и проделать следующие упражнения. После того, как участники обучения собрали всю возможную информацию, они смотрят видеоматериал повторно, уже и с визуальным изображением и со звуком, и проверяют соответствие своей версии услышанного с оригиналом.

На этом этапе также могут быть предложены упражнения на составление вопросов для предстоящей дискуссии по содержанию фильма; вставить, в заранее подготовленный и предложенный текст, пропущенные слова; выполнить грамматические упражнения; отметить в предложенном списке слова, которые обучающиеся слышат в видеофрагменте. В данном случае не столько формулировка задания, сколько содержание упражнения обеспечивает ту или иную степень эффективности и оправданности выполнения задания. Обучающиеся также могут делать записи к тексту фильма, которые понадобятся при выполнении заданий на последемонстрационном этапе.

Также можно предложить упражнения, где, например, каждому обучающемуся выделяется персонаж для наблюдения, чтобы в процессе просмотра он

внимательно изучил его, а позже, на последемонстрационном этапе, предложить им сыграть свои роли по памяти, воссоздав сюжет. Или, можно разделить группу на две маленькие группы, где одна из групп будет смотреть видеосюжет спиной, т.е. без визуального сопровождения, а после просмотра эта группа, задавая вопросы другой группе, попытается воссоздать картинку и охарактеризовать героев сюжета.

Таким образом, можно разработать множество различных упражнений, которые помогут охватить и проработать все виды речевой деятельности.

Третий этап: постпросмотровый (Post-viewing или Follow-up)

Цель этапа: использовать исходный видеоматериал в качестве основы и опоры для развития продуктивных умений в устной или письменной речи и обеспечить дальнейшее развитие языковой, речевой и социокультурной компетенций обучающихся.

Это этап повторения и отработки речевых блоков, изученных в процессе просмотра, этап заключения и подведения итогов. Он направлен на творчество обучающихся, поэтому сюда можно отнести упражнения на высказывание личных мыслей в общем о сюжете, рассказ об одном из героев сюжета, написание небольшого эссе, пересказ сюжета видеоролика от третьего лица, рассказ от имени действующих героев, высказывание основной идеи фильма или сюжета, проблемы сюжета и его героев, придумать свою концовку истории. Проводится дискуссия, в ходе которой обучающиеся проецируют увиденное на реальные ситуации в настоящей жизни и могут проиграть просмотренный сюжет в виде ролевой игры, создания комикса, постера, рекламы, презентации. После просмотра видеоматериала обучающиеся записывают свои мысли и составляют вопросы, раскрывающие основной замысел сюжета или описывающие всю хронологию событий.

На этом этапе могут также быть предложены такие упражнения как: ответы на вопросы учителя по содержанию видеофрагмента; самостоятельное составление вопросов к просмотренному сюжету; выбор правильного варианта ответов на вопросы; завершение предложений; исправление допущенных ошибок в тексте; восстановление хронологической цепочки событий; описание внешности героев, костюмов, событий; определение принадлежности реплик к героям; объяснение значения слов или фраз; заполнение всевозможных таблиц; упражнения на соотнесение начала и конца предложения, слова и его синонима или антонима, слова и его определения, характеристики героев и их описания.

Таким образом, происходит практическое применение теоретическим знаниям. А, как известно, «Деятельность – единственный путь к знанию» (цитата Шоу Б.).

Барышников Н.В. выделяет пять основных задач, которые рекомендует целенаправленно решать при использовании видеоматериалов на занятиях по иностранному языку:

- научить обучающихся осознанно и организованно воспринимать поступающую информацию;

- стремиться развивать когнитивные навыки: речь, мышление, внимание, воображение, способность к обучению, вычислению, концентрации, способность

рассуждать, принимать решения, выдвигать гипотезы, действовать;

- научить обучающихся анализировать получаемую информацию и делать самостоятельные выводы;

- научить подражать аутентичным образцам монологических и диалогических высказываний;

- научить обучающихся верно излагать идеи, содержащиеся в видео, на изучаемом иностранном языке, с учетом тех социокультурных норм, которые имеют место в данном иноязычном обществе, а также уметь критически относиться к содержанию видеоматериала [1, с. 88].

В процессе обучения также рекомендуется уделять внимание психоэмоциональному состоянию обучающихся. Восприятие иноязычного видеоматериала часто вызывает сложности, особенно на начальном этапе обучения. Это может стать причиной возникновения внутренней напряженности и снижения интереса обучающегося к изучению иностранного языка, что сильно затормозит прогресс в обучении. Преподавателю следует морально поддержать обучающихся, снять эмоциональное напряжение и создать комфортную психологическую атмосферу на своих занятиях. Важно избегать резкой критики, которая может спровоцировать деструктивную психологическую реакцию, напряжение, страх и неуверенность.

Д.Е. Онорин и Т.Н. Миндиярова предлагают повысить уровень мотивации обучающихся с помощью такого популярного и повсеместно используемого ресурса, как Интернет, который предоставляет обучающимся широкий доступ к разнообразному аутентичному видеоконтенту и помогает сформировать иноязычную коммуникативную компетенцию. [7].

Также С.З. Зарипова, Н.Ф. Плотникова, С.М. Переточкина утверждают, что невозможно создать у обучающихся устойчивую мотивацию к изучению иностранного языка без использования современных мультимедийных средств, среди которых, использование видеороликов из портала YouTube и различных сайтов, разработанных непосредственно носителями языка. Занятия с помощью таких средств, в разы повышают эффективность процесса обучения, погружая обучающихся в аутентичную языковую среду, и способствуют формированию у них коммуникативной компетенции. Педагоги-исследователи призывают работать над изучаемыми темами комплексно, а именно читать тексты, слушать аудиозаписи и смотреть видеоматериалы по теме занятия, ориентируясь при этом на опыт и интересы обучающихся, а затем обсуждать и анализировать прочитанное, услышанное и увиденное на уроке. Авторы подчеркивают, что применение видеоматериалов на уроках иностранного языка делает уроки более интересными и желанными для обучающихся. [4].

Видеоконтент – это информация, представленная в видеоформате, которая создается под потребности и интересы целевой аудитории, и ее перцептивных навыков. Другими словами, это полезная видеозапись, которая пользуется спросом у пользователей, поскольку имеет для них какую-то ценность.

В наше современное время видеоконтент пользуется спросом у большинства населения мира, как взрослых, так и детей, поскольку каждый может найти тот

контент, что ему интересен. Для одних он является бизнес-инструментом, для других - источником нужной или просто интересной информации, а кому-то помогает скоротать время.

Можно выделить пять типов видеоконтента, внутри которых работают различные жанры: образовательные, информационные, рекламные, документальные, развлекательные.

Также существуют различные типы видеоконтента по содержанию:

Favourites (фавориты) – обзор понравившихся товаров или услуг, любимые продукты, мебель, косметика, одежда и т.п.;

Vlog – «что вижу, то и показываю» - видео о жизни, съемка обычных жизненных ситуаций, происходящих с автором или его окружением в течении всего дня;

Do It Yourself – что-то вроде мастер-класса, где автор делится различными «лайфхаками» - навыками, трюками, новыми методами повышающими производительность и эффективность в тех или иных сферах жизни;

Review – обзор продукта или компании, выражение личного мнения, отзыв на протестированные товары или услуги, сравнение их с аналогами и конкурентами;

Music Videos – любительский музыкальный и/или танцевальный видеоклип;

Letsplay – трансляция какой-либо онлайн-игры с комментариями автора;

Tag\*И – видео, в котором человек отвечает на конкретный, заранее подготовленный список вопросов;

Outfit Of The Day – демонстрация стиля готовых комплектов одежды на год или сезон;

Cook It – видеоконтент, публикуемый владельцами кафе, ресторанов, кулинарами или домохозяйками, желающими продемонстрировать или поделиться секретами приготовления вкусного блюда;

Helpful Hints – видео, в котором автор делится советами, наблюдениями и находками;

Question-Answer или «вопрос-ответ» - интерактивный видеоконтент, в котором автор отвечает на вопросы своих подписчиков в прямом эфире;

Happy Birthday to Me – видеоролик посвящен дню рождения, где, как и когда отмечалось мероприятие и т.п.

Room Tour – обзор своей комнаты, рассказ об интерьере, демонстрация гардероба, экскурсия по офису или производственному цеху;

Draw my life – история, рассказанная в картинках, автор рисует и сопровождает этот процесс закадровым текстом;

Bloopers (ошибки, промахи) – видео-ляпы из собственных роликов, например, неудачные дубли или забавные случаи, произошедшие во время съемки;

Haul – видео, в котором демонстрируется шоппинг за определенный период, где и что купили и т.п. [11]

Применение видеоматериалов на уроках английского языка предоставляет безграничное поле деятельности для формирования умений и организации проектной деятельности над самыми разнообразными темами, с обучающимися разных возрастных категорий. Это отличный инструмент, который, в руках творчески работающего преподавателя, позволяет разнообразить формы работы

на уроке, не нарушая его структуры и целостности. Применение аутентичных видеороликов на уроках повышает мотивацию, качество, скорость обучения и интерес к процессу, формирует умения проектной деятельности, служит как источником получения знаний, так и средством их контроля, повторения, закрепления и обобщения, то есть выполняет все дидактические функции.

#### Список использованных источников

1. Барышников, Н. В. Использование аутентичных видеодокументов в профессиональной подготовке учителей иностранного языка [Текст] // ИЯШ. — 1998. — № 4. — С. 88–92.
2. Волкова А. С., Рогачева Е. Ю. Возможность использования видео-материалов в реализации проектной технологии в обучении иностранному языку//21 век: фундаментальная наука и технологии. Материалы XXI международной научно-практической конференции. 2019. С. 57-60.
3. Губанова, М. И. Организация инновационной и проектной деятельности педагога : учебное пособие : в 2 частях : [16+] / М. И. Губанова, Н. А. Шмырёва ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2019. – Часть 2. Проектная деятельность в образовательном процессе: от теории к практике. – 139 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600311> (дата обращения: 07.08.2022). – Библиогр.: с. 100 - 102. – ISBN 978-5-8353-2357-9 (Ч. 2). – ISBN 978-5-8353-2355-5. – Текст : электронный.
4. Зарипова С. З., Переточкина С. М., Плотникова Н. Ф. Интернет ресурсы как эффективное средство при обучении иностранному языку // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств, 2021, №1. С. 162-166.
5. Комарова, Ю.А. О способах комплексного формирования монологических и профессионально-педагогических умений при помощи видеоматериала на I курсе языкового факультета / Ю.А. Комарова // Новые направления в методике преподавания иностранных языков: Межвуз.сб.научн.тр.- С.Петербург: Образование, 1992.-278с.
6. Ларина Т. А. Использование аутентичного видео материала в обучении иностранному языку// Современное гуманитарное научное знание: мультидисциплинарный подход. Материалы Международной научно-практической конференции. 2019. С. 85 - 88.
7. Онорин Д. Е., Миндиярова Т. Н. Потенциал сервисов ВЕБ 2.0 для самостоятельного овладения иностранным языком // Проблемы романо-германской филологии, педагогики и методики преподавания иностранных языков, 2018, 14. С. 181-186.
8. Писаренко В. И. Педагогический алгоритм работы с видеоматериалами // Перспективные информационные технологии и интеллектуальные системы. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. Вып. 1 (13). С. 77–83.
9. Allan M. Teaching English with Video / Margaret Allan // - Longman, 2001, 117 с.
10. Willis D. The potentials and Limitations of Video / D. Willis// Video-applications in ELT - Pergamon Press, 1983



*Интернет источники*

11. <https://sales-generator.ru/blog/videokontent/>

12. [http://www.poziciyaschool.ru/o\\_nas/proektnaya\\_deyatelnost/](http://www.poziciyaschool.ru/o_nas/proektnaya_deyatelnost/)

**Лузина Елена Викторовна,**  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Основы формирования навыка говорения на иностранном языке на среднем этапе обучения**

Обучение иностранным языкам играет важную роль в жизни современных школьников. Обучать языку необходимо поэтапно, уделяя равное количество времени каждому аспекту речевой деятельности. В данной статье рассматривается такой продуктивный вид речевой деятельности как говорение, проводится анализ возрастных особенностей учащихся среднего школьного возраста, а также приводится характеристика современных технологий обучения говорению.

*Elena V. Luzina*

Master's degree student of the Moscow International Academy

### **The foundations of teaching the formation of speaking skills in a secondary school**

Teaching foreign languages plays an important role in the life of modern students. It is necessary to teach the language in stages, devoting an equal amount of time to each aspect of speech activity. This article discusses such a productive type of speech activity as speaking, analyzes the characteristics of secondary school students, as well as a description of modern technologies for teaching speaking.

*Введение.*

Сегодня с расширением международных связей, процессами глобализации все больше растет потребность в изучении иностранных языков для осуществления коммуникации. Главной целью изучения английского языка в любом возрасте является развитие иноязычной коммуникативной компетенции в совокупности её составляющих.

В современном обществе высокий уровень владения языком определяется умением строить устные высказывания в различных ситуациях общения. Говорение представляет собой продуктивный вид речевой деятельности, посредством которого с помощью аудирования осуществляется устное вербальное общение между людьми [Щукин 2011: 210].

Однако обучение говорению детей среднего школьного возраста является сложной задачей для учителя иностранного языка. Преподаватели используют различные технологии в поисках эффективных приёмов обучения навыкам говорения. Целью использования технологий на уроках иностранного языка является изучение новых способов совершенствования педагогического мастерства как одного из условий повышения качества и эффективности образования, повышение мотивации учащихся, а также, вовлечение детей в коммуникативную деятельность.

Таким образом, использование современных технологий при обучении говорению на иностранном языке детей среднего школьного возраста является актуальной темой для исследования и изучения.

Цель работы – охарактеризовать современные технологии обучения навыкам говорения на среднем этапе обучения.

*Основная часть.*

В настоящее время обучение говорению занимает главную роль. Учащиеся разных возрастов, начиная изучать иностранный язык, прежде всего хотят научиться говорить на этом языке. Владение учащимися умением выражать мысли в устной форме является целью обучения говорению.

Говорение – это продуктивный вид речевой деятельности. По мнению Пассова Е.И., говорение – один из видов речевой деятельности, имеющий такие специфические признаки, как мотивированность, активность, целенаправленность, связь с деятельностью, связь с коммуникативной функцией мышления, связь с личностью, ситуативность, самостоятельность и темп [Пассов 2010].

Многие исследователи данной области полагают, что в основе умений говорения лежат следующие навыки:

1. произносительные: обеспечивают оформление высказывания в соответствии с фонетическими нормами изучаемого языка;
2. лексические: обеспечивают возможность выбора лексических единиц и соединение их между собой в соответствии с замыслом высказывания;
3. грамматические: обеспечивают правильное употребление частей высказывания в соответствии с существующей грамматической нормой языка [Щукин 2015].

Также Щукин А.Н. считает, что основными параметрами говорения являются: - мотив - потребность что-либо сказать; - цель - воздействие на участников общения; - предмет - своя или чужая мысль; - структура - речевые действия и операции; - механизм - планирование, предвосхищение, оформление мысли во внутренней и внешней речи; - средство общения - фонетический, лексический, грамматический материал; - речевой продукт - высказывание в виде монолога, диалога, полилога, речевой акт; - условие - речевая ситуация [Щукин 2015].

Что же касается психологической структуры акта говорения, то учитывая особенности внутренней речи Пассов Е.И. выделяет четыре фазы:

- 1) побудительно-мотивационную, при которой у человека под влиянием цели и мотива возникает потребность в общении;
- 2) аналитико-синтетическую, задача которой внутренне оформлять высказывание, подбирать слова, то есть, на этой фазе функционируют умственные действия по программированию и формулированию мыслей;
- 3) исполнительную, при которой происходит оформление мысли с помощью звуков и интонации;
- 4) контролирующую, основная цель которой – подавать сигналы о возможных ошибках и содействовать их исправлению [Пассов 2010].

По словам Щукина А.Н., можно выделить следующие виды говорения:

- инициативное, или спонтанное, говорение. Говорящий сам выбирает тему высказывания, определяет ее содержание, отбирает языковые и выразительные средства общения;

- ответное, или реактивное, говорение представляет собой реакцию на речь других участников общения;

- имитативное говорение представляет собой повторение принятого сообщения с осознанием его смысла;

- автоматизированное говорение является способом воспроизведения выученного наизусть текста, смысл которого не предполагает его понимание [Щукин 2015].

В свою очередь, Миньяр-Белоручев Р.К. различает три вида говорения: неварьируемое, варьируемое и свободное. Неварьируемое говорение – воспроизведение готовых фраз, варьируемое говорение – комбинирование клишированных оборотов, свободное говорение – самостоятельная продукция речевых произведений [Миньяр-Белоручев 1990].

Как отмечают многие исследователи, в зависимости от формы речи говорение может быть диалогическим и монологическим.

Скалкин В. Л. определяет диалогическую речь как «объединенное ситуативно-тематической общностью и коммуникативными мотивами сочетание устных высказываний, последовательно порожденных двумя и более собеседниками в непосредственном акте общения» [Скалкин 1989: 6].

Таким образом, диалог – это разговор двух лиц, один из участников общения является инициатором или адресантом, другой – партнёром по коммуникации или адресатом.

По мнению Шуваловой Н.В., особый вид диалога – этополилог. Полилог является коллективным речевым продуктом общения, обладающий такими особенностями, как: наличие общего для группы участников предмета и продукта деятельности; распределение функциональных мест между членами группы; совокупность активных взаимодействий между участниками [Шувалова 1991].

Как мы уже ранее отмечали, следующей формой речи является монолог. Как отмечает Щукин А.Н., монолог — это выступление одного лица, обращенное к аудитории. Поэтому она логичней, стройней, чем диалогическая. Предметом монолога является мысль говорящего. Монолог является результатом активной речевой деятельности и рассчитан на своего рода пассивное и опосредованное восприятие. Монологическая речь может быть подготовленной и неподготовленной [Щукин 2011].

Подготовленная речь – это самостоятельный вид монологической речи, типичный для конференций. Неподготовленной речи также необходимо обучать - владение ею позволяет естественно и просто общаться, спонтанно реагировать на реакции слушающих [Скалкин 1989].

В методике обучения иностранным языкам сложились два пути обучения диалогической и монологической речи - дедуктивный - «путь сверху вниз» и индуктивный - «путь снизу вверх». При дедуктивном подходе обучение начинается с образца диалогического либо монологического высказывания.

Второй подход - индуктивный - предполагает путь от усвоения элементов диалога к самостоятельному его ведению на основе учебно-речевой ситуации. Обучение диалогу путем «снизу вверх» предполагает, что у учащихся нет исходного диалога-образца.

Говорение, будучи одним из основных направлений в работе по практике языка, проводится с разной степенью интенсивности на всех этапах обучения с установкой на достижение разных уровней владения языком.

Подростковый период - период завершения детства, вырастания из него, переходный от детства к взрослости. Обычно он соотносится с хронологическим возрастом с 10-11 до 14-15 лет. Каждый этап становления в подростковом возрасте (10 - 16 лет) требует особого отношения к учащемуся и предмету. Если в 5 классе можно использовать игры для физической и интеллектуальной разрядки, то в 6 - 7 классе необходимо больший упор делать на изучение материала - слушанием и запоминанием. И в 8 - 9 классе упор должен идти на отработку материала полученного на ранних этапах обучения. Причем закрепление и отработка нового материала должна проходить на темах интересных подростку. Для достижения целей обучения на уроках английского языка необходимо учитывать возраст учащихся.

Как считает Щукин А.Н., педагогические технологии, которые используются для обозначения совокупности приемов работы учителя (способов его научной организации труда), с помощью которых обеспечивается достижение поставленных на уроке целей обучения с наибольшей эффективностью – это технологии обучения. Важнейшими характеристиками технологий обучения считаются следующие: а) результативность; б) экономичность; в) эргономичность; г) высокая мотивированность в изучении предмета [Щукин 2011].

Проанализировав методическую литературу, ряд научных статей, мы пришли к выводу о том, что в методике преподавания иностранных языков к современным технологиям обучения принято относить:

- обучение в сотрудничестве;- проектные технологии;- игровые технологии;- технологии дистанционного обучения;- мобильные технологии;- информационно-коммуникационные технологии;- технология коммуникативного обучения.

Рассмотрим их более подробно.

#### 1. Обучение в сотрудничестве.

Эта технология базируется на идее взаимодействия учащихся в группе занятий, идее взаимного обучения, при котором учащиеся берут на себя не только индивидуальную, но и коллективную ответственность за решение учебных задач, помогают друг другу и несут коллективную ответственность за успехи каждого учащегося. Концепция обучения ориентирована на создание условий активной совместной деятельности учащихся в разных учебных ситуациях, предлагаемых преподавателем [Девтерова 2009].

#### 2. Проектные технологии.

Учащиеся при этом принимают различные социальные роли и готовятся к их выполнению в процессе решения проблемных задач в ситуациях реального взаимодействия. В методической литературе предлагаются различные варианты

проектов в области изучения языков. Это могут быть информационные, издательские, сценарные проекты, творческие работы. По утверждению одного из разработчиков этой технологии обучения Полат Е.С., «метод проектов - суть развивающего, личностно-ориентированного обучения» [Полат 2003].

### 3. Игровые технологии.

Игры вообще и ролевые игры в частности представляют собой мощное образовательное средство. Ролевые игры проблемной направленности позволяют более глубоко, на личностном уровне проникнуть в суть проблемы, «прожить» в своем персонаже данную проблемную ситуацию и поиск выхода из нее. Под ролевой игрой понимаются разные виды ролевой деятельности: от чтения по ролям, драматизации, инсценировки, симуляции до собственно ролевой игры. По словам Щукина А. Н.: «Ролевая игра широко используется при обучении говорению с целью формирования и развития речевых навыков и умений в условиях, максимально приближенных к реальному общению, а также для контроля и оценки уровня сформированности умений устного общения на заключительном этапе освоения определенной темы, ситуации общения» [Щукин 2015].

### 4. Технологии дистанционного обучения.

Одной из выбранных технологий для обучения в дистанционном формате в данный период стали видеоконференции. Гладков А.В. кандидат педагогических наук под видеоконференцией понимает технологию, которая дает возможность всем субъектам образовательного процесса видеть и слышать друг друга, настроить между собой обмен информацией и совместно обрабатывать ее в интерактивном режиме, пользуясь возможностями компьютера, что максимально приближает общение на расстоянии к реальному живому общению. Благодаря возможности видеоконференций онлайн общение приближается к живому, данная технология отвечает требованиям организации урока иностранного языка. Для обучения говорению на иностранном языке в рамках видеоконференций в России широко используются платформы «Zoom», «Skype», «Microsoft Teams» [Лехницкая 2021].

### 5. Мобильные технологии.

Сегодня мобильные устройства и технологии играют важнейшую роль в повседневной жизни школьников, которые комфортно и уверенно себя чувствуют в мобильной среде. Мобильные технологии позволяют преподавателям создавать среду сотрудничества, которая вдохновляет учащихся на самостоятельное изучение. Особое внимание в этом случае уделяется стимулированию развития неформального общения, т.к. мобильная интерактивная среда мотивирует общение обучающихся с членами группы, преподавателями и другими специалистами в любое время и в любом месте, предоставляет возможность получить доступ к любым данным, делиться и обмениваться своим собственным контентом [Титова 2017].

### 6. Информационно-коммуникационные технологии.

ИКТ заняли прочное место в процессе обучения иностранному языку. Практика показывает, что они имеют немало преимуществ перед традиционными методами обучения. Среди них можно выделить индивидуализацию обучения,

интенсификацию самостоятельной работы учащихся и повышение познавательной активности. Применяя компьютер на занятиях, можно добиться усвоения большего количества материала, организовать самостоятельную работу и эффективный контроль. Загвязинский В.И. дал определение ИКТ: «Информационная технология обучения – это педагогическая технология, использующая специальные способы, программные и технические средства (кино, аудио-, видеосредства, компьютеры, телекоммуникационные сети) для работы с информацией»[Загвязинский 2006]. Как справедливо отмечает Соловова Е.Н., использование видеоматериалов на уроках иностранного языка предоставляет неограниченные возможности для сопоставления культурных реалий и особенностей поведения людей в различных ситуациях межкультурного общения[Сахарова 2021].

#### 7. Технология коммуникативного обучения.

Обучение на основе общения является сущностью всех интенсивных технологий обучения иностранному языку. Главными участниками процесса обучения являются учащийся и преподаватель. Отношения между ними основаны на сотрудничестве и равноправном речевом партнерстве. При коммуникативном обучении все упражнения должны быть по характеру речевыми, т.е. упражнениями в общении. Пассов Е.И. выстраивает 2 ряда упражнений: условноречевые и речевые. Условно-речевые упражнения – это упражнения, специально организованные для формирования навыка. Для них характерна однотипная повторяемость лексических единиц, неразрывность во времени. Речевые упражнения - пересказ текста своими словами, описание картины, серии картин, лиц, предметов, комментирование[Пассов 2010].

Таким образом, рассмотрев современные технологии обучения, можно отметить, что технология – это совокупность педагогических действий, операций и процедур, инструментально обеспечивающих достижение прогнозируемого результата, алгоритмизация процедур и действий.

#### Выводы.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

- говорение как вид речевой деятельности опирается на язык, который осуществляет коммуникацию между людьми;
- говорение - продуктивный вид речевой деятельности, через который, совместно с аудированием, выполняется устное вербальное общение;
- цель обучения говорению на уроке английского языка - формирование речевых навыков, с помощью которых ученик смог бы общаться в повседневной жизни;
- средний школьный возраст - младший подростковый возраст, в котором ведущей деятельностью является общение;
- технологии обучения или педагогические технологии используются для обозначения совокупности приемов работы учителя, с помощью которых обеспечивается достижение поставленных на уроке целей обучения;
- к современным технологиям обучения принято относить:
  1. обучение в сотрудничестве;
  2. проектные технологии;

3. игровые технологии;
4. технологии дистанционного обучения;
5. мобильные технологии;
6. информационно-коммуникационные технологии;
7. технология коммуникативного обучения.

Использование современных технологий расширяет рамки образовательного процесса, повышает его практическую направленность, повышается мотивация учащихся в образовательном процессе, и создаются условия для их успешной самореализации в будущем. Технология включает в себя два взаимосвязанных этапа - организацию деятельности обучающихся и контроль этой деятельности.

### **Список использованных источников**

1. Девтерова З.Р. Современные технологии обучения иностранному языку в Вузе // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009.
2. Краснова Т.А., Зейнутдинова Э.Ш. Игровые технологии как средство обучения говорению на иностранном языке на среднем этапе // Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. – 2022. – С.278-282.
3. Лехницкая П.А. Видеоконференция как технология дистанционного обучения говорению на иностранном языке в старшей школе в период пандемии: опыт Финляндии и России // Russian Journal of Education and Psychology. - 2021. - №5. – С.37-51.
4. Миньяр-Белоручев Р.К. Методика обучения французскому языку: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов по специальности «Иностранный язык». М., 1990. - 224 с.
5. Пассов Е.И., Кузнецова Е.С. Урок иностранного языка. – М: Глосса-Пресс, 2010. – 640 с.
6. Полат, Е.С. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / Е.С. Полат. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. - 272 с.
7. Сахарова А.В., Линева Е.А., Овчинникова М.В. Применение аутентичных видеороликов при совершенствовании навыков и развитии умений говорения на иностранном языке в средней общеобразовательной школе // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. - 2021. - № 3 (37). – С.154-161.
8. Скалкин, В. Л. Обучение диалогической речи (на материале английского языка): пособие для учителей / В. Л. Скалкин. – Киев: Радянська школа, 1989. – 158 с.
9. Соловова Е.Н. Методика обучения иностранным языкам. 4е издание. – М: Просвещение, 2006. – 242 с.
10. Титова С.В. Модель мобильного обучения иностранным языкам // Педагогика и психология образования. – 2017. - №1. – С.123-133.
11. Шувалова Н. В. Обучение групповому (полилогическому) общению на уроках английского языка: Автореф. дис. ... к. п. н.— М., 1991.



12. Щукин А.Н. Методика обучения речевому общению на иностранном языке. Учебное пособие для преподавателей и студентов языковых вузов. – М: Икар, 2011. – 454 с.
13. Эльконин Д.Б. Психология. Игры. – Москва, 2013. – 228 с.
14. Scrivener J. Learning teaching [Текст]. – Macmillan, 2011. – 435 p.
15. Spratt M. and Pulverness A. and Williams M. The TKT course. Modules 1,2,3. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. – 256 p.

**Митрюшкина Ангелина Александровна,**  
студентка магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»  
**Пупина Юлия Германовна,**  
Старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная академия»

### **Теоретические аспекты лингвострановедения в процессе обучения иностранному языку**

В данной статье рассматриваются ские аспекты лингвострановедения в процессе обучения иностранному языку. Анализируются основные понятия лингвострановедения, описывается историческое развитие данной науки и ее актуальное состояние. Особое внимание в статье уделяется целям и задачам лингвострановедения. Авторы подчеркивают значимость лингвострановедения в обучении иностранному языку, без данной дисциплины оно будет неполным, поскольку полноценная коммуникация возможна только в соизучении языка и культуры. Включение лингвострановедческого аспекта в образовании позволит обучающимся погрузиться в реальные условия коммуникации, т.е. понимать язык на уровне носителя языка, а так же сформировать положительное отношение к языку и культуре другого народа. В статье так же рассмотрена проблематика лингвострановедения, связанная с анализом выявления языковых единиц и методикой преподавания. Адекватными средствами для включения лингвострановедческого аспекта в образовании являются аутентичные материалы, отражающие естественную культурологическую среду, необходимые для адекватного общения и взаимопонимания. Авторами исследования выдвинута гипотеза состоящая в том, что лингвострановедческий аспект и его учет в методике соизучения языка и культуры в овладении иностранным языком качественно повышает уровень освоения иностранного языка.

**Angelina A. Mitryushkina,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy  
**Yuliya G. Pupina,**  
Assistant professor of the Moscow International Academy

### **The theoretical aspects of the linguistic and cultural studies in the process of learning foreign language**

The article is devoted to the theoretical aspects of the linguistic and cultural studies in the process of learning foreign language. The basic concepts of the linguistic and cultural studies are analyzed and historical development along with the current state of the given science is described. Special attention is given to the goals and objectives of the linguistic and cultural studies. The authors emphasize the importance of linguistic and cultural studies in the process of learning foreign language, which will be incomplete without this discipline, since full communication is only possible in the study of foreign language and culture. Educational inclusion of the linguistic and cultural studies will

allow students to plunge into real communication condition, i.e. understand language at the native speaker level, as well as form positive attitude towards the language and culture of other nation. The article also considers main problems of the linguistic and cultural studies, related to the identity analyses of the language units and methodology of teaching. Authentic materials are a key component of implementation the linguistic and cultural studies in education, as they reflecting natural culturological environment necessary for adequate communication and mutual understanding. The authors suggested the hypotheses consisting the fact that the linguistic and cultural studies and it's inclusion in the methodology of the language and culture studies increases the quality level of foreign language learning.

Изучение иностранного языка неразрывно связано с изучением культуры, традиций, обычаев данного народа, так как язык является отражением этих основных элементов. Лингвострановедение рассматривает взаимосвязь языка и культуры, поскольку невозможно познать язык другого народа без знания его культуры.

На современном этапе выделяются несколько направлений в лингвистике, изучающих взаимодействие языка и культуры: лингвокультурология, этнолингвистика, когнитивная лингвистика, этнопсихоллингвистика, лингвоконцептология, лингвострановедение, межкультурная коммуникация, лингвокультурная лексикография и другие. Для данной статьи большой интерес представляет лингвострановедение, как область методики в процессе обучения иностранному языку.

Рассмотрим термин «лингвострановедение» более подробно. Термин «лингвострановедение» произошел от сочетания латинского слова «lingua», которое переводится как «язык», и русского слова «страноведение», образованное от объединения слов «страны» и «ведать» [2]. Следовательно, можно сделать вывод, что лингвострановедение образовалось на стыке двух самостоятельных научных дисциплин: лингвистики и страноведения. Рассмотрим так же значение данных терминов:

Лингвистика - наука, которая занимается изучением языка во всех его проявлениях;

Страноведение - это раздел географии, занимающийся комплексным изучением стран, которое заключается в систематизации и обобщении данных об их населении, природных условиях, культуре, экономической и социальной организации.

Соответственно, лингвострановедение – это методическая дисциплина, включающая в себя обучение иностранному языку через отбор и презентацию в учебном процессе сведений о национально-культурной специфике страны изучаемого языка, о речевом общении иностранной языковой личности, с целью обеспечения коммуникативной компетенции обучающегося.

Необходимость лингвострановедения вызвана достижением цели обучения иностранному языку, которая заключается не только в приобретении учащимися языковых знаний, умений и навыков устной и письменной коммуникации, но

и в усвоении ими основных сведений о стране носителей изучаемого языка: национальных особенностей, природы, культурных ценностей, экономического устройства, быта, истории и т.д.

Исходя из вышесказанного в качестве главной цели лингвострановедения рассматривают обеспечение соответствующего уровня коммуникативных умений и навыков, которые будут использоваться в общении с представителями других культур, способствуя в первую очередь адекватному восприятию речи собеседника и правильному пониманию оригинальных текстов [24].

Лингвострановедческий аспект в образовании подразумевает включение в обучение иностранному языку информации о географии страны, ее истории, литературе, музыке и иных аспектов которые могут быть важны для освоения языка. Ряд исследователей, как например, Абакумова И.А. и Карпова Г.Ф. отмечают важность использования лингвострановедческого подхода в образовании для развития коммуникативной компетенции обучающихся. Они отмечают комплексность понятия культуры, влияющей на различные сферы жизни народа и, как следствие, важность понимания культуры народа для более качественного освоения языка, ввиду того, что культурные различия обуславливают разные коммуникативные стратегии [1].

Е.М. Верещагин и В.Г. Костомаров определили значение слова «культура» как «определенное общество или цивилизация, особенно та, которая воспринимается в связи с ее идеями, искусством, образом жизни, также культура состоит из идей, обычаев, и искусства, которые распределены в определенном обществе» [Верещагин Е.М., Костомаров В.Г. 1990: 26].

Немецкий философ Вильгельм фон Гумбольдт отмечал, что «язык пассивное дитя культуры. Через многообразие языков для нас открывается богатство мира и многообразие того, что мы познаем в нем; и человеческое бытие становится шире для нас, поскольку языки в отчетливых и действенных чертах дают нам различные способы мышления и восприятия». [Ахманова О.С. 2004: 530].

Язык – зеркало культуры, в нем отражается не только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия его жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, система ценностей, мироощущение, видение мира. Язык хранит культурные ценности – в лексике, в грамматике, в идиоматике, в пословицах, поговорках, в фольклоре, в художественной и научной литературе, в формах письменной и устной речи [18].

Таким образом, соотношение языка и культуры является непростым вопросом со своими аспектами, для его рассмотрения необходимо проследить историческое развитие лингвострановедения. Долгое время в лингвистике придерживались мнения о том, что язык – это система знаков, и что простого владения грамматикой, лексикой и фонетикой достаточно для знания языка. В 20-е годы XX века приобщить язык к культуре страны изучаемого языка попытались Швейцер А.Д. и Симонет Э. Позднее Ладо Р. и Фриз Ч. утверждали, что знание культуры изучаемого языка необходимо не только для общего образования, но и для создания при общении такой атмосферы, которая возникает

при взаимодействии носителей языка. В зарубежной теории и практике обучения иностранным языкам большой интерес представляет «концепция культурной грамотности», разработанная американским культурологом Хиршем Э.Д. в 1987 году. Фундаментальные основы изучения вопросов взаимодействия языка и культуры были заложены трудами В. Гумбольдта, А. А. Потебни, Э. Сепира, Б. Уорфа и других ученых.

Одной из версий объяснения связи языка и культуры является гипотеза Сепира – Уорфа, согласно которой, язык влияет не только на культуру, но и формирует мышление человека. Лексический и грамматический состав языка формирует то, как человек воспринимает мир. Например, наличие или отсутствие в языке слов для определенных цветов показывает то, как люди той или иной культуры видят мир. Согласно более актуальным исследованиям эта концепция верна лишь отчасти. Работающие в наше время исследователи, Лера Бородинки, Джон Люси и Стивен Левинсон, утверждают, что язык влияет на мышление, но в более ограниченной степени, чем ранее предполагалось. Вместо того чтобы доказывать или опровергать теорию, исследователи лингвистического релятивизма теперь исследуют связи и границы между мышлением, языком и культурой, описывают степень и виды взаимосвязанности и взаимовлияния.

История развития лингвострановедения в России начинается со второй половины XX века и в первую очередь была связана с проблемами методики обучения русскому языку как иностранному. В отечественной методике вопросами лингвострановедения занимались Е.М.Верещагин, В.Г.Костомаров, В.В.Воробьев, Ю.Е.Прохоров, Г.Д.Томахин, Н.А.Саланович, Р.Л.Миньяр-Белоручев, О.Г.Оберемко и др. Следует отметить, что до появления термина «лингвострановедение» в отечественной культуре использовался термин «страноведение». Впервые термин «лингвострановедение» появился в труде советских лингвистов Е.М.Верещагина и В.Г.Костомарова 1971 года «Лингвистическая проблематика страноведения в преподавании русского языка иностранцам», так же с данной работой связано появление «лингвострановедческой методики», которая трактовалась как учебный процесс, в котором преподавался и усваивался план выражения и содержания изучаемого языка. [7].

Большое развитие лингвострановедение получило после публикации в 1973 году еще одной книги Е.М.Верещагина и В.Г.Костомарова «Язык и культура. Лингвострановедение в преподавании русского языка как иностранного». Эта книга излагала приёмы приобщения студентов к новой для них культуре и способы использования имеющихся фактов о стране, язык которой изучается учащимися. Авторы отмечали необходимость одновременного изучения национальной культуры и языка народа. Иностраный язык выступает средством приобщения к новой культуре.

В 90-е гг. содержание термина «лингвострановедение» немного скорректировалось: российский лингвист Прохоров Ю.Е. назвал лингвострановедение методической дисциплиной, которая в процессе изучения языка воспроизводит сведения о национальных и о культурных

особенностях речевого общения носителей изучаемого языка, что обеспечит формирование коммуникативной компетенции студентов. Впоследствии другим лингвистом Щукиным А.Н. было высказано мнение, что лингвострановедение представляет собой один из разделов лингвистики, который исследует иностранный язык, выступающий в качестве носителя культуры, в сопоставлении с родным. Таким образом, этот раздел лингвистики характеризуется страноведческой направленностью.

На современном этапе развития науки идет активный поиск оптимального соотношения лингвострановедческих и специализированных знаний [21].

Следует так же рассмотреть проблематику лингвострановедения. По мнению Щукина А.Н. и Азимова Е.Г., проблематику лингвострановедения составляют **два круга вопросов**.

Во-первых - **лингвистический**. Он касается анализа единиц языка с целью выявления национально-культурной семантики.

Во-вторых – **методический**, который касается приемов ведения, закрепления и активизации специфичных для изучаемого языка единиц и страноведческого прочтения текстов; задачи обучения языку здесь неразрывно связаны с задачами изучения страны.

В актуальных исследованиях отмечается важность диалога культур и изучение культурных особенностей страны как часть обучения языку. В работе Ветчиновой М.Н. отмечается, что есть три основных принципа диалога культур: видеть сходства и различия своей изучаемой культуры, понимание сосуществования различных культур в современном мире и также формирование позитивного отношения к чужой культуре и ее представителям. Это привело к изменению подхода к обучению иностранным языкам, добавив в него культурологическую парадигму и усилив важность гуманистического подхода [8].

Стоит также уточнить, что язык не просто отражает картину мира народа, но и ее изменения, меняясь с течением времени. Меняются не только отдельные слова из-за изменения уклада жизни, но и фразеологические единицы и образы. На основе анализа художественных произведений было выявлено, что крайне малое количество фразеологических единиц можно переводить как полные эквиваленты [10].

В практике преподавания иностранного языка необходимым является обучение не только языковым структурам, но и тому что «лежит за языком», т.е. культуре страны изучаемого языка. Если сравнить две национальные культуры, то можно сделать вывод, что они никогда не совпадают полностью. Это следует из того, что каждая состоит из национальных и интернациональных элементов [14]. Поэтому в качестве главной цели лингвострановедения рассматривают обеспечение соответствующего уровня коммуникативных умений и навыков, которые будут использоваться в общении с представителями других культур, способствуя адекватному восприятию речи собеседника и правильному пониманию оригинальных текстов.

В современной лингвистике коммуникация понимается не только как использование языковой системы, но, прежде всего, как социальная деятельность,

выступающая наравне с другими видами человеческой деятельности. Коммуникация необходима не только для того, чтобы люди могли понять друг друга или объединить свои усилия для достижения одной цели. Своеобразие коммуникативной деятельности по сравнению с другими видами человеческой деятельности состоит в том, что содержание мысли одного индивида становится коллективным достоянием, необходимым для краткосрочного и долгосрочного обоснования, планирования и организации любых видов совместной деятельности. Если отнять у человека способность коммуницировать, никакая другая деятельность не сможет ее заменить и совместная работа станет невозможной.

Процесс овладения коммуникативными навыками представляет собой многократное выполнение иноязычных действий, направленных на автоматизацию в различных видах речевой деятельности и общении на иностранном языке.

Коммуникативные навыки формируются на основе:

- а) языковых знаний и навыков;
- б) лингвострановедческих и страноведческих знаний.

Соответственно на пути к достижению поставленной цели, а именно обеспечения соответствующего уровня коммуникативных навыков и умений, лингвострановедение должно решить следующие важные задачи:

Определить цели обучения иностранного языка в конкретной ситуации;

Отобрать и предъявить соответствующий этим целям необходимый объем лингвострановедческого материала;

Определить необходимые приемы и методы для достижения обозначенной цели;

Формировать у обучающихся «навыки культурного осознания», главным достоянием которого являются общечеловеческие ценности и общечеловеческая культура;

Дать понятие об иностранной культуре;

Вовлекать обучающихся в «культурную» деятельность.

Основными объектами изучения на занятиях по лингвострановедению являются безэквивалентная, коннотативная, и фоновая лексика, невербальные средства общения, языковая афористика и фразеология, которые рассматриваются на занятиях с точки зрения отражения в них культуры, опыта людей, говорящих на данном языке. Верещагиным Е.М. и Костомаровым В.Г., была предложена следующая классификация языковых единиц, наиболее ярко отражающих национальные особенности культуры народа – носителя языка:

1. Безэквивалентная лексика. Национально-культурное содержание в этих словах составляет ядро их значения, и они обозначают понятия, не имеющие аналогов в нашей культуре, например: «Sibling» - по-русски мы спрашиваем: «У Вас есть братья или сестры?», а по-английски можно просто спросить: «Do you have any siblings?».

2. Коннотативная лексика. Слова, имеющие определенную стилевую окрашенность, совпадающие по основному значению, но отличных по культурно-историческим ассоциациям, например: «old boy (girl)» – бывший ученик школы; «to skive, to bunk off» – прогуливать; «bear» – школьный учитель, наставник;

3. Фоновая лексика. Слова, которые имеют иноязычный эквивалент, но национальные особенности функционирования, формы, предназначения предметов, обозначаемые ими, существенно различаются. Они составляют так называемую фоновую лексику.

Рассмотрим данные языковые единицы более подробно.

Первыми, кто стал использовать термин «безэквивалентная лексика», стали ученые Сорокин Ю.А., Тарасов Е.Ф. и Морковина И.Ю. При исследовании культурных различий, возникающих в процессе межкультурной коммуникации, эти ученые пришли к выводу, что безэквивалентная лексика – это сугубо национально-культурное понятие, которое имеет значение не только в лингвистике, но и в других науках. Например, в психологии в качестве восприятия переводчиками того или иного языка, т.е. при изучении реакции реципиентов на распознавание культурно маркированных единиц. Однако в лингвистическом плане безэквивалентная лексика рассматривается с точки зрения лексико-семантической системы языков в двух аспектах:

1) как лексические единицы, которые не имеют ни полных, ни частичных эквивалентов в другом языке;

2) как иноязычные лексические единицы, обозначающие местные явления, в результате чего не имеют эквивалентов в другом языке [13].

Безэквивалентность, т.е. фактическое отсутствие перевода безэквивалентной лексики на другой язык, основывается на том, что данная лексика является, как отмечают Верещагин Е.М. и Костомаров В.Г., особым элементом, характерным исключительно в одной культуре [7]. Таким образом, из вышеперечисленного следует, что чаще всего безэквивалентной лексикой называют лексические единицы, которые не имеют точных соответствий (эквивалентов) среди лексических единиц другого языка, в другой культуре.

У ученого страноведчески-ориентированной лексики Томашина Г.Д., сопоставлявшего американский вариант английского языка и русский язык и стоящие за ними культуры, встречаются термины «денотативные реалии» и «коннотативные реалии». Денотативные реалии, по определению Томашина Г.Д., – это такие факты языка, которые обозначают предметы и явления, характерные для данной культуры, не имеющие соответствий в сопоставляемой культуре. Коннотативные реалии, в противоположность денотативным, обозначают предметы, ничем не отличающиеся от аналогичных предметов сопоставляемых культур, но получившие в данной культуре и обслуживающем её языке дополнительные значения, основанные на культурно-исторических ассоциациях, присущих только данной культуре.

Среди лексических групп, в которых шире всего представлены коннотативные реалии, можно выделить:

а) слова, выступающие в качестве символов данной лингвокультуры (герб, флаг);

б) фольклорные, исторические и литературные книжные аллюзии. В них содержатся намеки на образ жизни, поведение, черты характера, деяния исторических, фольклорных и литературных героев, на исторические события, на



мифы, предания, литературные произведения и др.;

в) языковые аллюзии, которые содержат намек на какой-либо фразеологизм, поговорку, крылатую фразу или ходячее выражение.

Коннотация уточняет предметно-понятийное и грамматическое содержание единицы, придавая ей экспрессивную функцию. Кроме того, с помощью коннотации объективное значение единицы дополняется ассоциативно-образным представлением об обозначаемой реалии [22].

Коннотативные значения действительно имеют субъективный характер. Часто особенности коннотаций не указаны в словарях, поэтому студентам бывает трудно понять смысл высказывания. Обучение иностранному языку на углублённом уровне как раз предполагает не просто заучивание денотативного значения слов, но также изучение возможных коннотативных значений лексических единиц, их тренировку в разных учебных ситуациях, что позволит сделать общение на занятиях более приближённым к аутентичному. Изучение коннотаций может способствовать формированию навыков лексического анализа у студентов, что будет свидетельствовать о более глубоком понимании и освоении языка, а также поможет снять некоторые языковые трудности, возникающие у студентов при изучении новой лексики.

Как известно, общность социальной истории находит своё выражение прежде всего в знаниях об окружающем мире [20]. Значительную часть таких знаний составляют так называемые *фоновые знания*, по поводу трактовки которых в научной литературе существуют различные мнения. Так, Е.М.Верещагин и В.Г.Костомаров определяют фоновые знания как «общие для участников коммуникативного акта знания» [Верещагин Е.М., Костомаров В.Г. 1990: 126]. Иными словами, это та общая для коммуникантов информация, которая обеспечивает взаимопонимание при общении. С точки зрения О.С.Ахмановой, фоновое знание – это «обоюдное знание реалий говорящим и слушающим, являющееся основой языкового общения» [Ахманова О.С. 2004: 498]. Г.Д.Томахин даёт определение фоновым знаниям в широком и узком планах. «Фоновые знания в широкой трактовке – это практически все знания, которыми располагают коммуниканты к моменту общения» [Томахин Г.Д. 1980: 84]. «Иногда фоновые знания понимаются в узком плане – как только те знания, которыми располагают оба коммуниканта, т.е. знания, общие для участников коммуникативного акта» [Томахин Г.Д. 1980: 85].

С точки зрения методики формирования адекватных фоновых знаний учащихся этот процесс должен включать работу не только с отдельными лексическими единицами, но и с их функционированием в речи в рамках отдельных высказываний и включения в различного рода тексты, коммуникативные ситуации по определенной тематике высказывания. Формирование у учащихся этих знаний может способствовать выполнению определенных задач. Например, наличие этих фоновых знаний необходимо для корректного перевода документов, так как реалии и титулы могут отличаться даже для стран, говорящих на разных диалектах одного языка [17]. То же самое уместно и для перевода любых других текстов ввиду наличия в них специфичной лексики, системы образов, выражения в них

реалий прошлого и настоящего.

Не менее значимым в лингвострановедении является понятие *лексического фона*. Как отмечают Верещагин Е.М. и Костомаров В.Г., «лексический фон устанавливает границы осмысленной сочетаемости слов: личный выбор действует только в их пределах...Лексический фон устанавливает не только границы осмысленной коммуникации, но и её языковую форму» [Верещагин Е.М., Костомаров В.Г. 1990: 77]. От лексического фона, а не от лексического понятия производны тематические связи слова, именно он ответственен за синтаксическую сочетаемость слова.

Под фоновой лексикой Верещагин Е.М. и Костомаров В.Г. подразумевают обозначения предметов и явлений, которые имеют аналоги в сопоставляемых языках, но различаются какими-то национальными особенностями функционирования. Поэтому фоновая лексика образует наиболее сложную группу, с точки зрения определения их национально-культурного содержания. Понятие фоновой лексики является неразработанным. Исследование фоновых знаний имеет большое значение как для лингвострановедения, так и для семиологии и лингвистики в целом.

Для современного этапа развития языкознания и методики преподавания иностранного языка характерно акцентирование внимания на различных группах лингвострановедчески окрашенной лексики: реалиях, коннотативной и фоновой лексике, особенностей иностранного языка и иного менталитета [11].

Особое место в лингвострановедческом аспекте обучения иностранных языков занимает лексика, которая обозначает национальные реалии. Знание этих реалий немаловажно при изучении языка и культуры страны. Постоянным признаком принадлежности слова к лингвострановедческому материалу остается наличие национально-культурного компонента, отсутствующего в других языках. Современная действительность предоставляет широкие возможности для знакомства с лингвострановедческими реалиями.

Рассмотрим различные значения термина «реалии». Лингвострановедческие реалии представляют собой конкретные условия жизни и быта страны, язык которой изучается. Термин «реалия» в современном его понимании был введен в научный обиход в 1952 г. [16] и с тех пор его семантика регулярно дополняется новым содержанием. Изначально этот термин употреблялся преимущественно в трудах отечественных лингвистов и переводчиков – Соболева Л.Н., Влахова С., Флорина С., Супруна А.Е. и др., посвященных теории и практике перевода. В дальнейшем термин все чаще оказывался востребованным в курсах по лингводидактике, страноведению, культурологии и межкультурной коммуникации. Такой подход нашел отражение в первую очередь в работах Вайсбурда М.Л., пособиях Верещагина Е.М. и Костомарова В.Г., Томашина Г.Д., Тер-Минасовой С.Г., Новиковой Н.Л. и др.

В современном толковом словаре под редакцией Ефремовой Т.Ф. реалии обозначают предметы или явления материальной культуры, этнонациональные особенности, обычаи, обряды, а также исторические факты или процессы, обычно не имеющие лексических эквивалентов в других языках [9].

Толковый переводоведческий словарь под редакцией Нелюбина Л.Л. предлагает более структурированное значение термина «реалии»:

1. Слова или выражения, обозначающие предметы, понятия, ситуации, не существующие в практическом опыте людей, говорящих на другом языке;

2. Разнообразные факторы, изучаемые внешней лингвистикой и переводоведением, такие как государственное устройство данной страны, история и культура данного народа, языковые контакты носителей данного языка и т.п. с точки зрения их отражения в данном языке;

3. Предметы материальной культуры, служащие основой для номинативного значения слова;

4. Слова, обозначающие национально-специфические особенности жизни и быта [13].

Рассмотрим, как реалии проявляют себя в повседневной жизни, например в работе Бочкаревой С.В. рассматривается то, как поговорки отличаются у народов Англии и России и как это связано с разницей национальных культур [5]. В данном исследовании отчетливо прослеживается, что различие фразеологических единиц отражает разницу культур и их сходства. Как в русских, так и в английских пословицах отражается степень приверженности традициям, которая выше для русской культуры. Отражаются в них и другие особенности менталитета и образа жизни. Например, в пословицах прослеживается максимализм, свойственный для русского народа и умеренность, характерная для англичан.

Через пословицы можно выявить следующие черты русского национального характера: красноречие, гостеприимство, юмор, общительность, эмоциональность, максимализм, стремление к неформальности. Из британских пословиц можно выявить следующий образ британского национального характера: светский характер общения, сдержанность, высокий самоконтроль, некатегоричность общения и избегание конфликтов.

Похожее можно сказать не только про пословицы, но и про безэквивалентную лексику. Ванюшина Н.А. отмечает, что наиболее значимым из этих безэквивалентных элементов являются фразеологические и паремические словосочетания, так как они тесно связаны с культурными реалиями. Для повышения языковой компетенции обучающихся полезно включение аутентичных текстов в процесс обучения, но в таком случае необходимо свести к минимуму количество единиц, которые могут представлять трудности для обучающихся. Кроме того, поспособствовать освоению безэквивалентной лексики и повышению интереса обучающихся может использование в обучении ярких фактов из истории и культуры страны изучаемого языка [6].

Один из компонентов, связанных с культурными реалиями являются топонимы. О них, как важных элементах формирования лингвострановедческих знаний обучающихся уже говорится в исследованиях и географические знания используются в обучении языку.

Следовательно, весь объем лингвострановедческой информации, необходимой при обучении языку, можно извлекать из взаимопроникающих и тесно соприкасающихся отдельных элементов языкового материала, например, таких как:

1) тексты исторического и культурного характера, позволяющие раскрывать как узкий контекст включенных в него фактов культуры, истории, общественного уклада, так и широкий контекст произведения, отражающий определенный этап развития данного языкового социума;

2) отдельные высказывания - готовые речевые единицы, характеризующие ролевое поведение членов языковой общности;

3) фоновая, безэквивалентная, коннотативная лексика;

4) реалии – безэквивалентная лексика, особые номинативные единицы, обозначающие специфические факты внеязыковой действительности региона.

Таким образом, цели и задачи лингвострановедения как элемента обучения многообразны. Оно позволяет получить фоновые знания, языковые знания и более качественную профессиональную подготовку, обеспечить более четкое понимание коммуникации в изучаемой стране и этикета, познакомиться с ее культурой и наладить диалог культур и сформировать толерантную, непредвзятую личность.

Следующим важным аспектом в соизучении языка и культуры является развитие межкультурной компетенции, для полноценной реализации этого принципа необходимо не только информирование обучающихся об особенностях другой культуры, но и реализация ряда принципов.

Первый из них - принцип диалога культур. Он заключается том, что необходимо способствовать тому чтобы при взаимодействии с человеком другой культуры достигалось понимание, а культуры взаимообогащались [3].

Второй принцип - принцип доминирования проблемных культуроведческих заданий. Для этого важно чтобы в процессе обучения вырабатывались навыки сбора и анализа культуроведческой информации, сравнения различных культур с позиции не только их отличий, но и общих черт, закономерностей их взаимодействия [3].

Третий принцип формирования межкультурной компетенции - принцип билингвального обучения. Во время обучения необходимо использовать как родной, так и иностранный языки. Такие рекомендации связаны с тем, что использование иностранного языка при обучении может помочь улучшить его освоение однако, отсутствие возможности использовать родной может привести к непониманию и ложной интерпретации фактов, связанных с другим языком и культурой [3].

Четвертый принцип связан с важностью предоставления информации о культурной вариативности в стране изучаемого языка. Культура страны или стран, в которых используется изучаемый язык может быть неоднородна, а состоять из культур различных групп. Это значит, что для полного понимания другой культуры необходимо осознание ее неоднородности, наличие знаний о культурах разных социальных групп [3].

Также крайне важен и принцип культурной оппозиции. При подборе материала о чужой культуре акцент следует делать на различиях и построении диалога культур. Это способствует формированию у человека эмпатии, непредвзятости, открытости и готовности к разнообразию [3].

Такая межкультурная компетенция наиболее сильно влияет на межличностное взаимодействие, что важно для людей, которые изучают язык в рамках высшего образования или курсов, цель которых сформировать у человека базовые языковые навыки для общения с представителями других культур.

Благодаря лингвострановедческому аспекту обучения, наряду с углублением знаний в лингвострановедении, у обучающихся формируются интеллектуальные и речевые способности, культура речи. Федеральный Государственный образовательный стандарт включает в число целей обучения иностранным языкам, воспитание у школьников положительного отношения к иностранному языку, культуре народа, говорящего на этом языке. Стандарт способствует включению школьников в диалектику культур, в развитие общечеловеческой культуры, в осознание роли разговорного языка и культуры в зеркале культуры другого народа[25].

При включении национально-культурного компонента в содержание обучения иностранному языку адекватными средствами для его усвоения могут быть аутентичные материалы: литературные и музыкальные произведения, предметы реальной действительности и их иллюстративные изображения, которые больше всего могут приблизить учащегося к естественной культурологической среде. Однако содержание должно быть значимым для учеников, иметь определенную новизну, будь то общие сведения об образовательных учреждениях, о государственном устройстве, о детских и юношеских организациях страны изучаемого языка или об особенностях речевого поведения и этикета.

Лингвострановедение при обучении иностранному языку имеет ряд положительных эффектов, которые выражаются в следующих сферах:

Формирование коммуникативных навыков с представителями другой культуры;

Лучшее понимание реалий жизни того или иного народа;

Лучшее понимание языка как значимой части культуры;

Лучшее понимание собственной культуры;

Повышение толерантности, отход от стереотипов о других народах.

Основной задачей лингвострановедческого аспекта соизучения языка и культуры является формирование у учащихся коммуникативной компетенции, лингвострановедческих реалий, то есть «целостной системы представлений об главных национальных традициях, обычаях и реалиях страны изучаемого языка, что дает возможность учащимся ассоциировать с языковой единицей ту же информацию, что и носители этого языка и добиваться полноценной коммуникации» [Шалыгина И.А. 2013: 67].

Отсюда следует общепризнанный ныне вывод о важности лингвострановедческого аспекта при обучении иностранному языку. Поскольку познание иной культуры, языка, способствует обогащению картины мира, пересмотру ценностей, норм, сознания, позволяет формировать личность, которая понимает разницу культур и уважает людей из другой страны, что в свою очередь так же способствует более полному познанию и пониманию собственной культуры.

### Список использованных источников

1. Абакумова И. А. Особенности обучения иностранным языкам в контексте диалога культур / Абакумова И. А., Карпова Г. Ф. // Мир науки. Педагогика и психология. – 2016. – Т. 4. – №. 6. – С. 60.
2. Азимов Э.Г. Современный словарь методических терминов и понятий / Азимов Э.Г., Щукин А.Н. //Теория и практика обучения языкам. - М: Икар, 2009. - 448 с.
3. Апальков В. Г. Методические принципы формирования межкультурной компетенции в процессе обучения иностранному языку. / Апальков В. Г., Сысоев П. В. //Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – №. 7. – С. 254-260.
4. Ахманова О.С. Словарь лингвистических терминов / О.С. Ахманова. – 2-е изд., стер. – М : УРСС : Едиториал УРСС, 2004. – 571 с.
5. Бочкарева С. В. Пословицы народов Англии и России как отражение общего и особенного в коммуникативных культурах двух стран (опыт исследования) //Вестник Курганского государственного университета. – 2008. – №. 4 (14). – С. 61-65.
6. Ванюшина Н. А. Безэквивалентная лексика как элемент культуры страны изучаемого языка //Отечественная и зарубежная педагогика. – 2020. – Т. 1. – №. 1 (65). – С. 112-120.
7. Верещагин Е. М. Язык и культура: Лингвострановедение в преподавании русского языка как иностранного. / Верещагин Е. М., Костомаров В. Г. - 4-е изд. - Москва: Русский язык, 1990. - 246 с
8. Ветчинова М. Н. Основные теории и концепции соизучения языка и культуры //Язык и культура. – 2018. – №. 43. – С. 33-45.
9. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – М. : Русский язык, 2000.
10. Зацепилов А. С. Культурные смыслы английской и русской фразеологии (на примере произведения А. Мердок «Черный принц») //Филологические науки. Вопросы теории и практики. – 2016. – №. 8-2 (62). – С. 84-88.
11. Маслова, В. А. Лингвокультурология: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. / В. А. Маслова. — М.: URSS, 2019. — 208 с.
12. Миньяр – Белоручев Р.К. Лингвострановедение иноязычная культура/ Миньяр – Белоручев Р.К., Оберемко О.Г. // Иностранные языки в школе № 6. 24 с.
13. Нелюбин Л.Л. Толковый переводоведческий словарь/Л.Л. Нелюбин. — 3-е изд., перераб. — М.: Флинта: Наука, 2003. — 320 с.
14. Пассов Е.И. Цель обучения иностранному языку на современном этапе развития общества/ Е.И. Пассов, В.П.Кузовлев, В.С.Коростелев// Иностр. яз. в шк. – 2008 № 6 – 24 с.
15. Саланович Н. А. Лингвострановедческий подход как средство повышения мотивации при обучении иностранным языкам в старших классах средней школы (на материале французского языка): дисс. ... канд. пед. наук. М., 1995., 2 - 18 стр

16. Соболев Л. Н. Пособие по переводу с русского языка на французский / Л. Н. Соболев. – М. : Изд. лит. на иностр. яз., 1952. – 402 с.,
17. Соловьева М. В. Задачи лингвострановедения как учебной дисциплины // Лесной вестник/Forestry bulletin. – 1999. – №. 3. – С. 79-80.
18. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. - 2000 изд. - Москва: Слово/Slovo, 2017. - 264 с.
19. Томахин Г. Д. Лингвострановедение: что это такое? // Иностранные языки в школе. 1996. № 6.
20. Томахин, Г. Д. Фоновые знания как основной предмет лингвострановедения / Г.Д. Томахин // Иностранные языки в школе. – 1980. — № 4. – С. 84, 85, 86.
21. Шарафутдинов Р. Р. Лингвострановедение и его роль в иноязычном образовании //Вестник Казанского технологического университета. – 2008. – №. 5. – С. 231-236
22. Языкознание. Большой энциклопедический словарь / Гл. ред. В.Н. Ярцева. – 2-е изд. – М.: Науч. изд-во «Большая Российская энциклопедия», 1998. – 685 с.
23. Шалыгина, И. А. Лингвострановедческий компонент содержания обучения иностранному языку как фактор развития социокультурной компетенции студентов педагогического колледжа [Текст] // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2013. — № 10. — С.64–67.
24. Интернет-документ:
25. [https://spravochnick.ru/yazykoznanie\\_i\\_filologiya/lingvostranovedenie/](https://spravochnick.ru/yazykoznanie_i_filologiya/lingvostranovedenie/)
26. <https://fgos.ru/fgos/fgos-ooo/> - Министерство образования и науки Российской Федерации приказ от 17 декабря 2010 г. № 1897 об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования.