



**МОСКОВСКАЯ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ**

**СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ  
МАГИСТРАНТОВ ММА  
ТОМ 3**



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

ТОМ 3

МОСКВА – 2021

БК 94.3  
УДК 330; 80

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

**Редакционная коллегия:**

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

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

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

Сборник научных статей магистрантов Московской международной академии. ТОМ 3. – М.: ММА. 2021. – 396 с.

© Коллектив авторов, 2021  
© ОЧУ ВО «Московская международная академия», 2021

## Содержание / Content

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

<b>Артемов С.Н., Кириллов А.А.</b> Социальное и экономическое развитие управления муниципальной собственностью.....	8
<i>Sergey N. Artemov, Artemiy A. Kirillov</i> Social And Economic Development Of Municipal Property Management	
<b>Барышова Ю.Н., Веревкин А.А.</b> Государственное регулирование развития транспортной инфраструктуры города.....	19
<i>Yulia N. Baryshova, Andrey A. Verevkin,</i> State Regulation Of The Development Of The City's Transport Infrastructure	
<b>Бор В.Н., Фекич Л.Э.</b> Анализ инвестиционной привлекательности муниципального образования г. о. Подольск.....	26
<i>Valeria N. Bor, Lyudmila E. Fekich</i> Analysis Of The Investment Attractiveness Of The Podolsk	
<b>Веревкин А.А.</b> Роль органов местного самоуправления в развитии транспортной инфраструктуры города.....	42
<i>Andrey A. Verevkin</i> The Role Of Local Governments In The Development Of The City's Transport Infrastructure	
<b>Гладкова Л.А., Дубельщиков Д.А.</b> Зарубежный опыт государственного регулирования и поддержки предпринимательства.....	49
<i>Lyudmila A. Gladkova, Dmitry A. Dubelshchikov</i> Foreign Experience Of State Regulation And Support Of Entrepreneurship	
<b>Голиков С.А., Фейгина Л.-А.С.</b> Эффективность мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.....	55
<i>Sergey A. Golikov, Feigina Julia -Alexandra</i> Effectiveness Of Motivation And Stimulation Of The Work Of Municipal Employees	
<b>Дубельщиков Д.А.</b> Сущность и принципы государственного регулирования и поддержки предпринимательской деятельности.....	63
<i>Dmitry A. Dubelshchikov</i> The Essence And Principles Of State Regulation And Support Of Entrepreneurial Activity	

<b>Кириллов А.А.</b>	
Критерии оценки эффективности управления муниципальной собственностью.....	70
<i>Artemiy A. Kirillov</i>	
Criteria For Evaluating The Effectiveness Of Municipal Property Management	
<b>Пономарева И.В.</b>	
Основные приоритеты развития г.о. Балашиха, анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на ее развитие .....	80
<i>Irina V. Ponomareva</i>	
The Main Priorities Of The Development Of Balashikha, Analysis Of External And Internal Factors Influencing Its Development	
<b>Рагозина С.А., Рыбникова М.А.</b>	
Механизмы государственного регулирования и поддержки развития МСП.....	92
<i>Svetlana A. Ragozina, Marina A. Rybnikova</i>	
Mechanisms Of State Regulation And Support Of SME Development	
<b>Рыбникова М.А.</b>	
Сущность и принципы государственного регулирования и поддержки предпринимательской деятельности.....	103
<i>Marina A. Rybnikova</i>	
The Essence And Principles Of State Regulation And Support Of Entrepreneurship	
<b>Сподах Г.Г., Новоженина С.В.</b>	
Государственное регулирование банковского сектора и направления денежно-кредитной политики, сформулированные ЦБ РФ.....	108
<i>Gregory G. Spodakh, Svetlana V. Novozhenina</i>	
State Regulation Of The Banking Sector And The Directions Of Monetary Policy Formulated By The Central Bank Of The Russian Federation	
<b>Тагирова М.А., Федоров В.В.</b>	
Анализ социально-экономического развития и состояния малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании г.о. Мытищи.....	122
<i>Marina A. Tagirova, Vitaly V. Fedorov</i>	
Analysis Of Socio-Economic Development And The State Of Small And Medium-Sized Businesses In The Municipality Of Mytishchi	
<b>Фейгина Л.-А.С.</b>	
Специфика мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.....	142
<i>Feigina Julia -Alexandra</i>	
Specifics Of Motivation And Stimulation Of The Work Of Municipal Employees	

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Агарков А.П., Федорова А.В.*

KPI – ключевые показатели эффективности, их виды  
и применение..... 152

*Anatoly P. Agarkov, Anna V. Fedorova*

KPI – Key Performance Indicators, Their Types And Its Practical Application

*Борисов П.В.*

Инновации в системе цифрового управления мотивацией  
персонала..... 160

*Pavel V. Borisov*

Innovations In The System Of Digital Management Of Personnel Motivation

*Жаркова С.Л., Борисов П.В.*

Оптимизация материального и нематериального мотивирования  
персонала на основе методики измерения конкурентоспособности  
работника..... 168

*Svetlana L. Zharkova, Pavel V. Borisov*

Optimization Of Material And Non-Material Motivation Of Personnel Based  
On The Methodology Of Measuring Employee Competitiveness

*Каширин С.В., Левкович И.В.*

Современные методы управления коммуникационными  
процессами..... 180

*Sergey V. Kashirin, Irina V. Levkovich*

Modern Methods Of Communication Process Management

*Самарова З.С., Полякова Ю.В.*

Системы управления безопасностью труда и здоровья персонала  
за рубежом..... 192

*Zoya S. Samarova, Yulia V. Polyakova*

Occupational Safety And Health Management Systems For Personnel Abroad

*Терехова-Пушная Д.В., Грук К.П.*

Обучение и развитие персонала в системе стратегического развития  
организации..... 200

*Diana V. Terekhova-Pushaya, Kristina P. Gruk*

Training And Development Of Personnel In The System Of Strategic  
Development Of The Organization

*Федорова А.В.*

Основные проблемы мотивации персонала в организациях..... 219

*Anna V. Fedorova*

The Main Problems Of Staff Motivation In Organizations

*Чибисов О.В., Грук К.П.*

Проблемные области в системе обучения и развития персонала в  
российских организациях..... 224

*Oleg V. Chibisov, Kristina P. Gruk*

Problem Areas In The System Of Personnel Training And Development In  
Russian Organizations

## ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Богданова Н.А., Канатова А.С.**

Современные информационные технологии для стратегического бизнес-планирования и анализа..... 236

*Natalia A. Bogdanova, Aliya S. Kanatova*

Modern Information Technologies For Strategic Business Planning And Analysis

**Бончак Н.В.**

Система стимулирования персонала как фактор повышения эффективности управления организацией ..... 245

*Nikita V. Bonchak*

The System Of Personnel Incentives As A Factor In Improving The Efficiency Of The Organization's Management

**Бордусов О.В., Шегда К.В.**

Антикризисное управление и разработка стратегии улучшения финансового состояния предприятия..... 250

*Oleg V. Bordousov, Kristina V. Shegda*

Anti-Crisis Management And Development Of A Strategy To Improve The Financial Condition Of The Enterprise

**Васильева И.Н., Шеховцова Е.С.**

Состояние рынка инноваций в России и за рубежом..... 262

*Irina N. Vasilyeva, Elena S. Shekhovtsova*

The State Of The Innovation Market In Russia Abroad

**Железнякова Е.А., Родичева А.В.**

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта современной организации..... 272

*Elena A. Zheleznyakova, Anastasia V. Rodicheva*

Development Of A Business Plan For An Investment Project Of A Modern Organization

**Морозов А.А.**

Параметры составления бизнес-плана инвестиционного проекта..... 288

*Alexander A. Morozov*

Parameters of drawing up a business plan for an investment project

**Немыкина А.Г.**

Мотивация персонала: основные виды и методы..... 299

*Alina G. Nemykina*

Product Competitiveness: How To Calculate And Increase

**Немыкина А.Г.**

Система премирования как способ мотивации работников..... 307

*Alina G. Nemykina*

Bonus System As A Way To Motivate Employees

<b>Никишина О.Ю., Бончак Н.В.</b>	
Совершенствование системы подбора и отбора персонала организации как фактор повышения ее доходности.....	314
<i>Olga Yu. Nikishina, Nikita V. Bonchak,</i>	
Improvement Of The System Of Recruitment And Selection Of Personnel Of The Organization As A Factor Of Increasing Its Profitability	
<b>Пинчукова Ю.А.</b>	
Конкурентоспособность продукции: как вычислить и повысить.....	323
<i>Yulia A. Pinchukova</i>	
Product Competitiveness: How To Calculate And Increase	
<b>Пинчукова Ю.А.</b>	
Основные виды конкуренции в рыночной экономике.....	331
<i>Yulia A. Pinchukova</i>	
The Main Types Of Competition In A Market Economy	
<b>Родичева А.В.</b>	
Этапы внедрения бизнес-плана инвестиционного проекта.....	338
<i>Anastasia V. Rodicheva</i>	
Stages Of Implementation Of The Business Plan Of The Investment Project	
<b>Чибисова Е.И., Морозов А.А.</b>	
Оценка инвестиционного потенциала предприятия.....	351
<i>Elena I. Chibisova, Alexander A. Morozov</i>	
Assessment Of The Investment Potential Of The Enterprise	
<b>Шегда К.В.</b>	
Рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия.....	359
<i>Kristina V. Shegda</i>	
Recommendations For Improving The Financial Condition Of The Company	
<b>Ярошук А.Б., Ткаченко В.М.</b>	
Формирование стратегий управления маркетинговой деятельностью предприятия с целью повышения рентабельности.....	365
<i>Anatoly B. Yaroshchuk, Vyacheslav M. Tkachenko</i>	
Formation Of Strategies For Managing The Marketing Activities Of The Enterprise In Order To Increase Profitability	

## **ПЕДАГОГИКА И ЛИНГВОДИДАКТИКА**

<b>Рябова Т.А., Усачев Е.В.</b>	
Основные методы и подходы при формировании лексического навыка речи при обучении дошкольников английскому языку.....	382
<i>Tatiana A. Ryabova, Evgeny V. Usachev</i>	
Basic Methods And Approaches For Forming Vocabulary Skills In Teaching English To Preschoolers	

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ



# СОЦИАЛЬНОЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

**Артемов Сергей Николаевич,**

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

**Кириллов Артемий Алексеевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В статье рассмотрены формы и методы муниципального управления социально-экономическим развитием территории муниципального образования, определено понятие и специфика муниципального управления, экономических методов муниципального управления. В статье раскрыта роль и функции муниципальной собственности как экономической основы развития территории муниципального образования, предложены инструменты муниципального управления, такие как прогнозирование и планирование.

***Ключевые слова:*** муниципальное образование, формы и методы муниципального управления социально-экономическим развитием территории муниципального образования, муниципальная собственность, планирование.

## SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT

**Sergey N. Artemov,**

Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of Social,  
Humanitarian and Natural Sciences,

**Artemiy A. Kirillov**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** In article forms and methods of municipal management are considered by social and economic development of the territory of municipality, the concept and specifics of municipal management, economic methods of municipal management is defined. In article the role and functions of a municipal property as economic basis of development

of the territory of municipality is opened, the instrument of municipal management such as forecasting and planning is offered.

**Keywords:** municipality, forms and methods of municipal management of social and economic development of the territory of municipality, municipal property, planning.

Местное самоуправление, один из институтов современного общества, которое призвано решать и регулировать множество местных экономических, социальных, политических, экологических и других вопросов. В последние годы ученые и специалисты заинтересовались эффективным использованием муниципальной собственности. Актуальность этой проблемы обостряется из-за неэффективного использования муниципальных земель, которые часто сдаются в аренду или, что еще хуже, продаются по минимальной цене.

Муниципальное имущество находится в плохом состоянии, часто непригодно для использования и требует капитального ремонта. В таких условиях муниципалитетам придется предпринять все необходимые шаги, чтобы изменить сложившуюся ситуацию. Анализируя данную проблему, можно выделить несколько подходов к определению эффективности использования муниципальной собственности [7, стр. 25]:

1. По сумме полученных доходов. Таким показателем может быть доля доходов бюджета от хозяйственного использования активов (с учетом доходов по налогу на имущество; без учета налога на имущество).

2. В общественных интересах. Только качественные показатели (например, снижение преступности среди несовершеннолетних в результате построения сети детских клубов).

3. По экономии бюджетных средств. Например, строительство административных зданий позволит освободить и передать жильцам жилой фонд, занимаемый различными учреждениями, а также снизить арендную плату для частного сектора.

В случае муниципальной собственности необходимо оценивать целесообразность, а не эффективность использования. Если говорить об эффективном управлении, то степень результативности

необходимо оценивать на основе удовлетворенности всех, кто участвует в решении тех или иных проблем. Эффективность управления нельзя оценивать только количественными показателями, потому что управление муниципальными финансами и имуществом – это особая сфера деятельности, где зачастую важно не количество решаемых вопросов, а качество их решения.

Социально-экономические изменения в российской экономике вызвали проблему эффективного использования муниципальной недвижимости как одной из составляющих экономической базы местного самоуправления, определяющей качество жизни местного населения. Реформа системы местного самоуправления привела к изменению еще неадекватных механизмов управления муниципальной собственностью, что объясняется отсутствием комплексного подхода к управлению муниципальной собственностью на всех уровнях исполнительной и законодательной власти. В то же время постоянно развивающийся рынок предъявляет новые требования к требованиям государственных органов по управлению недвижимостью, которые должны учитывать следующее [3, стр.16].

Во-первых, несмотря на то, что потенциал эффективного социально-экономического развития муниципальных образований зависит, прежде всего, от наличия материальных и экономических ресурсов, практический анализ показывает преимущественно дорогостоящий характер недвижимости, постоянный рост затрат на эксплуатацию, модернизацию и ремонт или для продажи по самой низкой цене. Недостаточное внимание уделяется проблемным областям, связанным с управлением активами муниципального образования, что затрудняет полное использование его экономического потенциала [4, стр. 36].

Во-вторых, неэффективное использование муниципальной недвижимости из-за отсутствия единого методического подхода. Несмотря на положительный опыт России в области государственно-частного партнерства, предпринимательства и разработки соответствующих форм, методов, инструментов управления, модель управления основана не на стратегическом планировании использования муниципальной собственности, а на оперативном планировании.

В-третьих, маркетинговая деятельность на данном этапе является неотъемлемой частью управленческой деятельности организаций,

ориентированных на рыночные процессы, а также некоторых государственных и муниципальных органов власти. Кроме того, если состав методов, маркетинговые приемы и их ориентация с точки зрения коммерческих структур достаточно очевидны и определены на основе индивидуальной рыночной стратегии, гораздо сложнее определить содержание маркетинговой деятельности в системах более высокого уровня, таких как управление муниципальными активами [6, стр.87].

Кроме того, муниципалитет должен использовать хорошо разработанные процессы, которые можно воспроизвести и оценить на основе стандартных процедур. В настоящее время эти аспекты маркетинговой деятельности недостаточно развиты в управлении муниципальной собственностью, что не позволяет использовать все маркетинговые возможности для создания эффективной системы управления. Важность маркетинговых технологий определяется необходимостью четко определить состав, объем и стоимость маркетинговых мероприятий, которые помогают минимизировать ресурсные затраты и увеличить доходы бюджета от использования недвижимости [5, стр.69].

Социально-экономические изменения во всех сферах городского хозяйства необходимы для развития рыночных отношений. Цели таких изменений сталкиваются с множеством проблем, требующих подробных и научно обоснованных решений, например, в области управления, они являются наиболее конкретными, поскольку последствия неправильных решений и цена ошибок многогранны и имеют серьезные последствия для населения.

В условиях рынка и текущих бюджетных и фискальных отношений одним из наиболее важных направлений деятельности местных органов власти в экономическом развитии региональных единиц является повышение эффективности мер по улучшению их собственной доходной базы.

На современном этапе развития процесс формирования муниципальной собственности характеризуется следующими особенностями:

- объекты муниципальной собственности формируются в соответствии с функциями, выполняемыми муниципальными имущественными отношениями в экономической системе и власти;

- объекты муниципальной собственности неоднородны с точки зрения их важности для муниципального образования и влияния на жизнедеятельность населения муниципального образования;

- наличие определенной неоднозначности, скрывающей право собственности, когда объект образует муниципальную форму объектов муниципальной собственности.

Другими словами, роли собственника и пользователя объектов муниципальной собственности разделены, что создает конфликт между управлением объектами и отношениями муниципальной собственности.

В последние годы органы местного самоуправления накопили значительный опыт управления муниципальной собственностью, ресурсами местных бюджетов в новых социально-экономических и правовых условиях.

Целью управления муниципальной собственностью является не столько обеспечение исполнения бюджета, сколько обеспечение качественного решения вопросов местного значения, обеспечение безопасности и развития местных рынков, а также развитие человеческого потенциала.

Эффективность управления муниципальной собственностью зависит от понимания особенностей целевого развития муниципального образования, взаимосвязи участка и участка, особенностей хозяйственных отношений контрольной деятельности.

Основными проблемами при формировании и управлении муниципальной собственностью являются: неадекватное правовое регулирование имущественных отношений; неадекватное управление муниципальной собственностью [6, стр.25].

Следует подчеркнуть, что управление недвижимостью, находящейся в муниципальной собственности, должно быть направлено на:

- обеспечение выгод социально-экономического развития муниципального образования;

- поступление налоговых доходов в муниципальный бюджет;

- развитие экономического потенциала региона.

В настоящее время в муниципалитетах существует ряд проблем, препятствующих эффективному экономическому росту [7, стр.63].

Особенностью муниципальной собственности является комплексный характер ее участков, которые предназначены для решения чисто местных проблем, в частности, для удовлетворения жилищных потребностей, а также социальных и культурных потребностей муниципального населения. Для того чтобы местные органы власти получали значительные доходы от территорий, находящихся под их юрисдикцией, эти районы должны быть изначально выделены в муниципальную собственность, приносящую капитал (приносящую доход). Выход – создание на муниципальной территории муниципальной собственности, которая удовлетворяла бы общественные нужды и была стабильным источником финансирования местного бюджета [4, стр.56]. Многие муниципальные компании получают поддержку из бюджета. Они не заинтересованы в экономном использовании ресурсов и повышении рентабельности, так как это приведет к сокращению поддержки бюджета. Им выгоднее оставаться зависимыми. Выходом из этой ситуации может стать развитие конкуренции между муниципалитетами и частной экономикой.

Слабая конкурентоспособность производства, инвестиционная активность, недостаточная координация местного самоуправления и региональных, федеральных органов исполнительной власти, налоговый потенциал, ограниченность бюджетных ресурсов, большое количество внутрибюджетных трансфертов в собственные доходы местных бюджетов, отсутствие механизма подотчетности и контроля за эффективным использованием полученных бюджетов, эффективное использование полученных бюджетов – вот некоторые из экономических и политических причин, которые создают препятствия для реализации общих принципов развития и организационных принципов местного самоуправления.

Значительная часть этих проблем не может быть полностью устранена, что требует более эффективного использования имеющихся ресурсов, а также демонстрирует необходимость разработки и применения новых механизмов стимулирования экономического роста. Муниципальная собственность является важнейшим ресурсом, который служит основой муниципальных финансов, а также обеспечивает устойчивое развитие его социальной направленности [5, стр.69].

Проблемы, связанные с функционированием рыночной экономики, упором на максимизацию прибыли, игнорированием проблем и потребностей населения в социальном развитии, актуальны для всех типов муниципальных образований, что требует эффективного использования финансовых ресурсов. Создание эффективной системы управления муниципальными активами невозможно без определения слова «управление». Принятие решений в части управления муниципальной собственностью – это особая форма управления, которая следует общим административным процедурам, но имеет функции, которые определяются объектом управления. На недвижимость как на один из видов собственности распространяются общие положения об управлении имуществом [5, стр.73].

Кризисы теперь являются неотъемлемой частью рыночной экономики и проявляются как на уровне отдельных компаний, так и на уровне экономики национальных государств. В то же время для преодоления кризисных явлений уже недостаточно использовать только традиционные методы управления. Тогда необходимо использовать такую систему специальных мер, которая позволит преодолеть кризисные ситуации. Поэтому так важно усилить экономическую активность органов местного самоуправления и разработать качественно новые механизмы управления городским хозяйством.

Сложность таких мер – антикризисное управление. Муниципальные кризисы выступают в качестве локального экономического явления в экономике консорциума муниципальных образований и обусловлены как внешними факторами (неполнота и нестабильность законодательства, кризисы в национальной экономике), так и внутренними факторами (низкая эффективность управления, низкая квалификация персонала).

Однако, если способность местных властей влиять на первую группу негативных факторов очень ограничена из-за отсутствия соответствующих ресурсов и полномочий, местные власти должны преодолеть последствия второй группы факторов принять меры по их устранению без посторонней помощи. Таким образом, муниципальное антикризисное управление – это комплекс взаимосвязанных мер от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление должно быть одной из мер по управлению экономической системой данного муниципального образования.

Особое внимание следует уделить управлению муниципальными финансами, муниципальной собственностью и управлением муниципальным бюджетом, так как они больше всего подвержены влиянию кризисных факторов. В то же время необходимо полагаться на современные методы управления, изучать опыт антикризисного управления, использовать нетрадиционные методы, такие как факторинг, формирование фонда недвижимости, концессии и т. д.

Все это особенно важно в контексте современной законодательной системы. Он включает в себя различные финансовые и управленческие механизмы, которые могут использоваться для наиболее эффективного использования муниципальных объектов, а также муниципальных финансовых ресурсов и для гибкого управления доходами и расходами местного бюджета.

Следовательно, приоритет следует отдавать тем направлениям экономического развития, которые имеют наибольшее влияние на доходы, выраженное в виде стабильного потока доходов в городской бюджет и обладающих потенциалом для развития. Эта позиция должна в первую очередь учитывать существующие отрасли и виды экономической деятельности, поскольку их развитие обычно не требует такого же объема инвестиций, как создание новых предприятий и производств «с самого начала». Отсутствует достаточная привлекательность для инвесторов, которая затрудняет для них модернизацию, диверсификацию деятельности и продуктов. Это означает, что существующий промышленный комплекс города и другие экономические единицы в их нынешнем состоянии недостаточны для решения задач по увеличению ресурсного потенциала города до уровня, достаточного для решения задач повышения качества жизни в городе.

Поэтому важно определить свое конкурентное преимущество, сильные и слабые стороны. Это позволит, во-первых, эффективно выстроить текущую инвестиционную политику, сосредоточив внимание на тех секторах и сферах экономической деятельности, где можно добиться наибольшего воздействия в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Во-вторых, желательно установить долгосрочные экономические приоритеты, спланировать структурные изменения, необходимость которых вытекает из долгосрочного прогноза экономической ситуации.

Сегодня состояние городского хозяйства, сбалансированность местного бюджета, эффективность использования муниципальной собственности, уровень развития малого бизнеса, благосостояние муниципальных жителей и процесс социально-экономического развития во многом зависят от качества и эффективности административных и местных властей.

Таким образом, в условиях дефицита местных бюджетов вопросы, связанные с поиском их резервов нефискальными методами, приобретают особое значение. Ключом к этим методам является повышение эффективности управления муниципальной собственностью, которая является материальной основой функционирования муниципальных финансов. Основная цель управления муниципальной собственностью – удовлетворение социально-экономических потребностей жителей муниципального образования с целью получения определенных коллективных выгод и, как следствие, повышения их уровня и качества жизни. Учитывая важность такой категории, как муниципальная собственность, возникает вопрос о необходимости ее эффективного управления.

Эффективное управление муниципальной собственностью требует оптимального баланса между достигнутыми результатами и ресурсами, используемыми для их достижения. В связи с этим, при реализации своих планов управления, органы местного самоуправления должны стремиться к минимизации ресурсов, затрачиваемых на их реализацию, но не в ущерб качеству реализации таких процессов. Необходимо постоянно помнить, что местные бюджеты требуют бережного отношения к своим ресурсам. Нужно руководствоваться принципом достижения определенного баланса при использовании этих ресурсов. Это означает достижение максимального результата при определенном уровне затрат или определенного результата при минимальных затратах.

### **Список использованных источников**

1. Актуальные вопросы развития науки на современном этапе: сборник статей / под общ. ред. Г.Н. Гужиной ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Московский педагогический государственный университет, Покровский филиал. – Москва: Московский педагогический государственный университет

(МПГУ), 2019. – 236 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563576>

2. 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>

3. Вестник Университета / пред. ред. сов. В.В. Строев; гл. ред. И.В. Грошев; учред. Государственный университет управления. – Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2018. – № 5. – 188 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=498739>.

4. Вобленко С.В. Организация городского (муниципального) хозяйства: учебное пособие : [16+] / С.В. Вобленко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 152 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=597931>

5. Государственные и муниципальные финансы: учебное пособие: [16+] / Н.Г. Вовченко, О.Б. Иванова, С.Н. Рукина и др. ; под ред. Н.Г. Вовченко, О.Б. Ивановой, С.Н. Рукиной ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 268 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567438>

6. Государственные и муниципальные финансы: учебное пособие: [16+] / Н.Г. Вовченко, О.Б. Иванова, С.Н. Рукина и др.; под ред. Н.Г. Вовченко, О.Б. Ивановой, С.Н. Рукиной ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 268 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567438>

7. Жданов В.П. Управление развитием территорий. Как выполнять эту трудную работу: учебное пособие для повышения квалификации государственных и муниципальных служащих: [16+] / В.П. Жданов, М.Ю. Плюхин, С.В. Приходько; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Дело, 2019. – 497 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577850>

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОРОДА

**Барышова Юлия Николаевна,**

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

**Веревкин Андрей Анатольевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Транспорт является важнейшей составной частью производственной инфраструктуры России. Его устойчивое и эффективное функционирование является необходимым условием стабилизации, подъема и структурной перестройки экономики, обеспечения целостности страны, обеспечения обороны и безопасности, повышения уровня жизни населения.

Система государственного регулирования должна быть комплексной, тесно увязанной с национальной транспортной политикой и рационально структурированной в отношении распределения функций между различными органами. Регулирование состоит из разработки правил, контроля и надзора за их исполнением и правоприменения, т.е. наказания за нарушения. Эти функции должны быть разделены между государственными ведомствами.

*Ключевые слова:* транспортная система, государственное регулирование

## STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE CITY'S TRANSPORT INFRASTRUCTURE

**Yulia N. Baryshova,**

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

**Andrey A. Verevkin,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Transport is the most important component of Russia's industrial infrastructure. Its stable and effective functioning is a necessary condition for stabilization, recovery and structural adjustment

of the economy, ensuring the integrity of the country, ensuring defense and security, and improving the standard of living of the population. The system of state regulation should be comprehensive, closely linked to the national transport policy and rationally structured with respect to the distribution of functions between different bodies. Regulation consists of the development of rules, control and supervision of their implementation, and law enforcement, i.e. punishment for violations. These functions should be divided between government departments. The article is devoted to the state regulation of the transport system.

**Keywords:** transport system, state regulation

Транспорт является важнейшей составной частью производственной инфраструктуры России. Его устойчивое и эффективное функционирование является необходимым условием стабилизации, подъема и структурной перестройки экономики, обеспечения целостности страны, обеспечения обороны и безопасности, повышения уровня жизни населения. К сфере транспорта относятся: автомобильный транспорт и дорожное хозяйство, железнодорожный, морской, внутренний водный, авиационный, а также сектор городского пассажирского транспорта и промышленный транспорт. Кооперационные и конкурентные отношения между разными подсистемами делают транспорт не простой суммой отраслей, а единой системой, обеспечивающей транспортное единство страны и дополнительный системный эффект.

Система государственного регулирования должна быть комплексной, тесно увязанной с национальной транспортной политикой и рационально структурированной в отношении распределения функций между различными органами. Регулирование состоит из разработки правил, контроля и надзора за их исполнением и правоприменения, т.е. наказания за нарушения. Эти функции должны быть разделены между государственными ведомствами.

К целям государственного регулирования можно отнести: создание благоприятных институциональных условий для увеличения прибыли и развития рынка конкуренции; стимулирование экономического роста; модернизацию производственного аппарата; сглаживание экономического цикла; обеспечение социально приемлемого уровня занятости населения; предотвращение и сглаживание чрез-

мерного различия в доходах между различными слоями населения; поддержание конкурентоспособности национальных производителей; поддержание экономического равновесия. В группу целей третьего порядка входят более частные, вытекающие из группы целей второго порядка.

Остальные группы целей являются производными от предыдущих двух, могут изменяться и модифицироваться, однако находятся в тесной взаимосвязи и переплетаются между собой.

В настоящее время встречается описание четырех моделей взаимодействия перевозчиков и органов муниципального управления на рынке пассажирских перевозок. Классификация моделей основана на выделении двух факторов: координации работы городского пассажирского транспорта и конкуренции между перевозчиками. Данная классификация составлена на основе анализа систем транспортного обслуживания в городах Западной Европы (таблица 1).

Таблица 1 – Модели взаимодействия перевозчиков и органов муниципального управления (на примере городов Западной Европы)

Наименование модели	Координация работы городского пассажирского транспорта	Конкуренция на рынке транспортных услуг
1. Модальное обслуживание (modal service)	Нет	Нет
2. Руководство оператором (authority and operator)	Есть	Нет
3. Руководство многими операторами (authority and multiple operator)	Есть	Есть
4. Прекращение регулирования (deregulate)	Нет	Есть

Обобщая все вышеизложенное, можно говорить о нескольких существующих направлениях государственного регулирования городского пассажирского транспорта, которые представлены в таблице 2.

Таким образом, для реализации конкретных целей в распоряжении государства находится определенный набор средств как экономического, так и неэкономического характера. К ним относят: административно-правовые средства, государственные финансы, денежно-кредитный инструментарий, государственную собственность.

Таблица 2 – Направление политики органов государственного регулирования логистических систем городского пассажирского транспорта в Европе и США

Направление политики	Мероприятия	Страна
Регулирование деятельности частных перевозчиков	– выдача лицензий	Большинство стран Европы, США
	– заключение контрактов	
Контроль условий входа операторов на рынок	– контракты на управление	США, Франция
	– контракты по себестоимости	США, Великобритания
	– контракт «издержки плюс»	США
	– контракт «полные издержки плюс стимулы»	США
	– концессии	

Особое финансирование	– введение особого городского налога, доход от которого идет на нужды ГПТ	Франция
	– льготное налогообложение работников при условии пользования общественным транспортом	США
	– ежегодное утверждение бюджета департамента транспорта	США
	– покупка подвижного состава за счет федеральных средств	США
	– поддержка государством инвестиций в ГПТ	Страны Европы
Наличие гибкой тарифной политики	– билеты действием на несколько часов, дней, поездов, на группу	Страны Европы, США
	– система трансфера	США
	– высокий размер штрафа за безбилетный проезд	США, страны Европы
Управление перевозками и информатизация	– наличие устройств приоритета светофорного регулирования	Крупные города США
	– оснащение остановочных комплексов световыми табло с информацией об уходящих и приближающихся транспортных средствах	Крупные города США и Европы
	– использование систем автоматизированной диспетчеризации на городском транспорте	Страны Европы (Великобритания)
	– использование электронных билетов	США, страны Европы

Контроль за растущей автомобилизацией	– введение платных дорог – введение ограничений на въезд в центральные части городов	США, страны Европы
---------------------------------------	---	-----------------------

Качественный уровень транспортных услуг является важным, поскольку он является показателем эффективности функционирования системы в целом. Оказание определенного уровня пассажирских услуг подразумевает обеспечение регулярности движения транспорта, определенного уровня комфортности поездки, доступности транспортных услуг для всех категорий населения, экологической безопасности и безопасности движения.

Следует отметить, что финансовые механизмы государственного регулирования пассажирских перевозок практически отсутствуют. Контроль над деятельностью компаний на рынке транспортных услуг зачастую ограничивается определением основных положений, определяющих условия входа транспортной компании на рынок.

К ним относятся: минимальный уровень качества оказываемых транспортных услуг, величина тарифа на перевозку, экологические нормы, ограничения доступа к профессии. Таким образом, конкуренция между операторами присутствует только на этапе конкурса. Органами государственного регулирования определяются общие условия, выполнение которых позволяет начать деятельность оператора на рынке.

К основным инструментам государственного регулирования системы городского пассажирского транспорта относят меры по регулированию конкуренции, установлению стандартов, контролю входа на рынок, регулированию уровня цен и нормы прибыли, предоставлению налоговых льгот и государственных субсидий.

### **Список использованных источников**

1. 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. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560891>

2. Моттаева А.Б. Государственная и муниципальная служба : учебно-методическое пособие: [16+] / А.Б. Моттаева, Д.А. Максимова, И.Е. Янов; Национальный исследовательский московский государственный строительный университет. – Москва : МИСИ–МГСУ, 2019. – 39 с. : ил. – 64 Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601988>.

3. Федорченко М.А. Государственное регулирование инновационной деятельности в сфере развития дорожного хозяйства [Текст]: // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгоград. Ин-та бизнеса. - 2013. - № 2 (23). – С. 61–65.

4. Официальный сайт Агентства Автостат. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [www.autostat.ru](http://www.autostat.ru), свободный.

5. Официальный сайт МБУ «Городская служба автопарковок» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://ek-parking.ru>, свободный.

# АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г. О. ПОДОЛЬСК

**Бор Валерия Николаевна,**

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

**Фекич Людмила Эдвардовна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Принятие мер по повышению инвестиционной привлекательности муниципальных образований, формированию максимально комфортных условий работы для инвесторов может стать эффективным инструментом повышения благосостояния населения, будет способствовать финансовой устойчивости, стабильности, эффективному развитию экономики муниципального образования и региона в целом.

***Ключевые слова:*** инвестиционная привлекательность, муниципальное образование

## ANALYSIS OF THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE PODOLSK

**Valeria N. Bor,**

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

**Lyudmila E.vFekich,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Taking measures to increase the investment attractiveness of municipalities, the formation of the most comfortable working conditions for investors can become an effective tool for improving the welfare of the population, will contribute to financial stability, stability, effective development of the economy of the municipality and the region as a whole.

***Keywords:*** investment attractiveness, municipal formation

Подольск обладает значительным инвестиционным потенциалом: большое количество крупных промышленных предприятий, постоянно расширяется номенклатура выпускаемой ими продукции; хороший, постоянно растущий потенциал трудовых ресурсов, в городе работает сеть высших и средних учебных заведений.

Существенную роль в инвестиционной привлекательности играет близость к Москве, высокий образовательный, профессиональный и культурный уровень населения. Создана благоприятная среда для развития малого бизнеса.

На территории округа выпускаются: оборудование для тепловой и атомной энергетики, нефтехимической и газовой промышленности, кабели, эмальпровода, электромонтажные изделия, трансформаторы, цемент, огнеупоры, пластмассовые трубы и профили, стеклопакеты, продукция, используемая в целях обороноспособности страны, комплектующие для глубоководных насосов, нетканые материалы и швейные изделия, продукция пищевой и хлебопекарной промышленности, фармацевтическая, косметическая продукция, бытовая химия, кухонная и офисная мебель, строительные материалы, оборудование водоподготовки и водоочистки и другая продукция.

Подольск остается одним из крупнейших промышленных городов Подмосковья: 74% отгруженной продукции собственного производства крупных и средних предприятий приходится на промышленные виды деятельности.

Исходя из прогнозов, разработанных предприятиями, индекс роста объемов отгруженных товаров на период 2021–2023 годы прогнозируется в размере:

- 108,9 % – 112,6 % – на 2021 год;
- 107,8 % – 108,4 % – на 2022 год;
- 105,8 % – 107,2 % – на 2023 год.

По крупным и средним предприятиям Городского округа оборот организаций за 6 месяцев 2021 года составил 325,4 млрд руб. и увеличился по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 29,1% – 5 место среди муниципальных образований Московской области.

Объем отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг собственными силами – 93,0 млрд руб., увеличение к соответ-

ствующему периоду прошлого года на 22,5%. По этому показателю Городской округ Подольск занимает 8 место среди муниципальных образований Московской области.

Объем отгруженных товаров по промышленным видам деятельности составил 62,6 млрд руб. и увеличился по отношению к аналогичному периоду прошлого года на 21,3%. По этому показателю Городской округ Подольск занимает 6 место среди муниципальных образований Московской области.

Индекс объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ, оказанных услуг собственными силами по обрабатывающим производствам составил 119,2%, в сфере обеспечения электроэнергией, газом и паром – 115,2%, в сфере водоснабжения и водоотведения и организации сбора и утилизации отходов – 192,7%, в сфере профессиональной, научной и технической деятельности – 100,5%, в сфере транспортировки и хранения – 146,5%, в строительстве – 90,6%, в оптовой и розничной торговле – 131,9%.

По объему обрабатывающих производств Городской округ Подольск занимает среди муниципальных образований Московской области 7 место, по объему в сфере обеспечения электроэнергией, газом и паром – 8 место, по объему в сфере водоснабжения, водоотведения и организации сбора и утилизации отходов – 4 место.

На территории Городского округа осуществляют деятельность 77 крупных и средних организаций в сфере обрабатывающих производств, 7 крупных и средних организаций в сфере обеспечения электроэнергией, газом и паром, 7 организаций в сфере водоснабжения, водоотведения, организации сбора и утилизации отходов, 15 крупных и средних организаций в сфере строительства, 260 крупных и средних организаций в сфере оптовой, розничной торговли и ремонта автотранспортных средств, 52 организации в сфере транспортировки и хранения, 8 организаций в сфере деятельности гостиниц и общественного питания, 12 крупных и средних организаций в области информатизации и связи, в сфере финансовой и страховой деятельности – 28 организаций, операции с недвижимым имуществом осуществляет 23 организации, деятельность профессиональную, научную и техническую – 23 организации, в области информации и связи – 11 организаций.

Объемы отгруженных товаров, выполненных работ и оказанных услуг собственными силами за 6 месяцев 2021 года (млн.руб.)



Рисунок 1 – Объемы отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг собственными силами за 6 месяцев 2021 года г. о. Подольск

На промышленных предприятиях Городского округа выпускаются:

- оборудование для тепловой и атомной энергетики, в том числе паровые котлы для завода по термической обработке твердых коммунальных отходов в энергию;
- оборудование нефтехимической и газовой промышленности, создано инновационное металлическое топливо для исследовательских целей;
- кабели, в том числе монтажные кабели нового поколения ЭПОКС, соответствующие всем стандартам качества и значительно дешевле аналогов, со сроком службы до 35 лет;
- эмальпровода, электромонтажные изделия;
- огнеупоры, цемент;
- пластмассовые трубы и профили, стеклопакеты;

- монокристаллические и мульткристаллические кремниевые пластины для солнечной энергетики;
- продукция, используемая в целях обороноспособности страны;
- автономные ультразвуковые преобразователи, работающие как сервер в беспроводной сети WiFi;
- глубоководные насосы;
- продукция пищевой и перерабатывающей промышленности;
- фармацевтическая, медицинская, косметическая продукция;
- реабилитационное оборудование для восстановления двигательных функций;
- кухонная и офисная мебель и архитектурный декор;
- строительные материалы и строительная продукция;
- трубы и алюминиевые профили;
- полиграфическая продукция;
- противопожарное оборудование и средства защиты;
- бытовая химия, чистящие и моющие средства;
- фильтры водоподготовки и водоочистки;
- детские настольные развивающие игры, мягкие игрушки;
- и другое.

Наиболее высокие темпы в обрабатывающих производствах отмечены по видам деятельности:

- производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях – рост в 2 раза;
- производство прочих готовых изделий – индекс 175,6%;
- производство металлургическое – индекс 165,3%;
- производство прочей неметаллической минеральной продукции – индекс 135,5%;
- производство текстильных изделий – индекс 125,6%;
- производство пищевых продуктов – индекс 121,3%;
- производство химических веществ и химических продуктов – индекс 120,8%;
- производство резиновых и пластмассовых изделий – индекс 119,6%;
- деятельность полиграфическая и копирование носителей информации – индекс 114,5%;
- производство бумаги и бумажных изделий – индекс 110,5% .

В структуре обрабатывающих производств наибольшую долю занимают: производство пищевых продуктов – 19%, производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях – 13%, производство резиновых и пластмассовых изделий – 10%, производство электрического оборудования и издательская и полиграфическая деятельность по 9%, металлургическое производство – 8%.

*Инвестиции в основной капитал*

За отчетный период объем инвестиций в основной капитал по крупным и средним организациям Городского округа Подольск составил 10,1 млрд руб., индекс к соответствующему периоду прошлого года составил 138,9%.

Таблица 1 – Структура инвестиций по видам экономической деятельности г. о. Подольск

Вид экономической деятельности	Инвестиции в основной капитал, млн руб.
Обрабатывающие производства	2 636,3
Транспортировка и хранение	1 932,3
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	1 598,6
Деятельность профессиональная, научная и техническая	1 035,6
Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха	822,3
Строительство	554,1
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	233,8
Деятельность в области информации и связи	158,1
Образование	114,0
Водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	109,1

Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	73,1
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	71,9
Деятельность административная и сопутствующие услуги	23,4
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	13,6
Деятельность финансовая и страховая	7,7

Наибольшие средства инвестированы:

– в обрабатывающие производства: ООО «НПО Петровакс Фарм», АО «ЗИО-Подольск», ООО «ССЛ-Контур», ООО «Джилекс», ООО «КТЗ», ООО «Завод «Югтрубпласт», АО «Би-энд-Би» (В&В), АО «Экспокабель», ООО «Мясоперерабатывающий завод «Режит», ООО «Европос Групп», филиал «Архбум» в городе Подольске, ЗАО «Степ Пазл», ТООСП ООО «Группа Полипластик», ООО «Русский хлеб», ООО «ФНМ «Весь Мир», ООО «Пакетти-Групп», ООО «Европласт», АО «ПЗЭМИ», ООО «ТПД Паритет», ЗАО «ЗИО-Здоровье» и другими;

– организациями, осуществляющими транспортировку и хранение: ТООСП ООО «Балтстоун» в г. Климовске, ООО «Нафтранс-М», ТООСП ООО «Лукойл-Транс» ПТК НС Новоселки, ЗАО «СДТ», ООО «Русант», ОСП ООО «Делис Альянс», АО «Подольское ППЖТ», ООО «Ипрус», МУП «Подольский троллейбус», МАП №5 г. Подольск филиал АО «Мострансавто» и другие;

– в оптовую и розничную торговлю: ООО «Вайлдберриз», ООО «ИЭК Холдинг», ОП ООО «Гиперглобус», ООО «Прометей», ООО «Промлес», ОП ООО «Лента», ТООСП ООО «Мистраль Трейдинг», ООО «Нилед», ОА «Дикси-Юг», ТООСП ООО «Агроторг», ООО «Ольгор», ТООСП ООО «Кэтлогистик», ООО «ТП «Проплекс», ТООСП ООО «Автоэксперт», ООО «Электростандарт», ОБП «АЗС №240» ООО «Лукойл-Центрнефтепродукт», ООО «Евросвет», ОП ООО «Евросеть-Ритейл» склады, ОБП «Метро Кеш энд Керри», ОП ООО «Агроаспект» и другие;

– организациями сферы профессиональной, научной и технической деятельности: ТООСП ООО «Проект-Девелопмент», АО ОКБ

«Гидропресс», ФГБНУ ФИЦ ВИЖ им.Л.К. Эрнста, ФГУП «НИИ НПО «Луч», ЧУ «ЦРВБЖ «Юна»;

– организациями, обеспечивающим электрической энергией, газом, паром: ФЛ «Подольскмежрайгаз» АО «Мособлгаз», ОАО «РСР» ООО «ММК»;

– в строительство: ООО «БАТИ Толбино», ТОСП ППК «Единый заказчик», ООО «Роуд Групп», ООО «Триумф», ОП ОАО «СУ-920», ОАО «СУ №2», ООО «Теплозащита», ООО «Перспектива», ООО «Строитель плюс» и другие;

– организациями, осуществляющими деятельность в области здравоохранения и социальных услуг: ГБУЗ МО «ПОКБ», Подольский филиал ФБУЗ «ЦГиЭ в Московской области», ГАСУСО МО «Климовский дом – интернат», ООО «ПЭТ-Технолоджи Подольск», ГБУЗ МО «Подольская стоматологическая поликлиника», ГБУЗ МО «ПРД» и другие;

– организациями, осуществляющими деятельность в области информации и связи: ООО «Информационные технологии будущего», ГАУ МО «Издательство «Подмосковье»;

– в сферу образования: ГБПОУ МО «Подольский колледж имени А.В. Никулина», МБОУ «Гимназия имени Подольских курсантов», МОУ СОШ №32, МОУ «Лицей №26», МБОУ СОШ №1, МБОУ СОШ №30, МОУ «Гимназия №7», МОУ СОШ №35, МОУ СОШ №34, МОУ СОШ №24 и другие;

– в сферу водоснабжения, водоотведения, организации сбора и утилизации отходов: МУП «Водоканал» и другие;

– в деятельность гостиниц и предприятий общественного питания: ТОСП ресторан КФС «Шмель» ООО «Интернэшнл Ресторант Брэндс», ООО «Макдоналдс», ресторан КФС Симферопольское Москва и другие;

– организациями, осуществляющими операции с недвижимым имуществом: АО «Проплекс», ООО «Конвэй Интернэшнл», АО «Элмос», ООО «Агротерминал», ООО «Соз-инвест», МУП «ЖПЭТ №2», ООО «Ютас-Проект», ООО «Контакт-ресурс», ООО «Трансгаз», ООО «Тимкрафт» МУЖРП №9 Г.о. Подольск и другие;

– организациями, осуществляющими деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений: АНО «ХК «Витязь», МБУ «ДПКиО», МУК «ПКМ», МУК «ЦБС г. Подольска»,

ГБУ МО «СШОР по тяжелой атлетике», МУК «ДК «Октябрь», АО «Ледовый дворец «Витязь», МБУК «СДК «Молодежный», МУК «ДК им. К. Маркса» и другие.

В настоящее время на территории Городского округа Подольск в процессе реализации находится множество инвестиционных проектов. Самые крупные из них приводятся в таблице 2.

Таблица 2 – Реализуемые инвестиционные проекты г.о. Подольск за 2021–2023 года

Наименование проекта	Инвестор	Объем инвестиций (тыс.руб.)	Срок реализации	Рабочие места
Строительство распределительного центра	ООО «Вайлд-берриз»	10,000,000.00	Декабрь 2021	5000
Восполнение и поддержание производственных мощностей	ПАО «Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск»	4,000,000.00	Декабрь 2021	2500
Строительство складского комплекса	ООО «Бати Толбино»	3,000,000.00	Декабрь 2024	300
Строительство дилерского центра строительной техники	ООО «Трансмехсервис»	1,350,000.00	Декабрь 2021	300
Реконструкция ПТК НСН «Новоселки»	ООО «Лукойл-Транс»	1,200,000.00	Декабрь 2021	62
Строительство сельскохозяйственного рынка	ООО «Центральный»	600,200.00	Апрель 2021	130
Строительство производственно-складского комплекса	АО «Георг Полимер»	470,000.00	Декабрь 2021	190
Организация производства мармеладно-пастильной продукции	ООО «Верокко»	428,945.00	Декабрь 2021	75

Строительство производственно-складского корпуса	ООО «Галстор Холдинг РУС»	420,000.00	Декабрь 2021	133
Строительство производственного корпуса	АО «ПТС»	410,000.00	Апрель 2022	70
Строительство завода по производству шпротной и деликатесной рыбной продукции	ООО «АПК Русский рыбный мир»	350,282.00	Июнь 2021	203
Строительство торгового центра	ООО «Алькор»	300,000.00	Декабрь 2021	300
Строительство завода Завод по производству сантехнического оборудования	ООО «Фэктори ГутэВэтэр МО»	243,000.00	Декабрь 2022	100
Строительство комплекса промышленных объектов	АО «Сибагропром-строй»	200,000.00	Декабрь 2021	100
Строительство производственно-административного здания	ООО «Маргроид-инвест»	103,000.00	Декабрь 2022	36
Строительство корпуса для производства промышленных систем подготовки высококачественной воды	ООО НПК «Медиана-фильтр»	73,428.00	Декабрь 2022	22

Размещение каркасного футбольного манежа с искусственным покрытием	ООО «Темп»	40,000.00	Декабрь 2021	25
Строительство фермерского рынка «Подольск-Кирова»	ООО «Рынок Подмосковья - 3»	147,628.00	Март 2023	8
Строительство комплекса по производству изделий из древесно-полимерного композита	ООО «Ай-Техпласт»	325000	Декабрь 2023	100

Инвестиционное развитие Городского округа Подольск продолжается как на базе действующих производств, так и на вновь создаваемых предприятиях.

Наличие порядка 120 га свободной площади в индустриальных парках и технопарках позволит привлекать новых инвесторов, и, как следствие, будет обеспечен приток инвестиций, создание новых рабочих мест и занятость населения, увеличение налоговых поступлений в бюджет.

Завершатся такие проекты, как:

– строительство производственного комплекса для изготовления хлебобулочной и кондитерской продукции ООО «Коломенское поле» (2018-2020) (ИП «Коледино»). Планируемый общий объем инвестиций – более 4 млрд руб.;

– организация производства продуктов крупяной и мукомольной промышленности ООО «Мистраль Трейдинг» (территория ИП «Коледино»). На производственной площади 53 тыс. кв.м. объединится производство популярных круп и сахара под брендом «Мистраль», хлебцев FitStart, склад хранения сырья, склад готовой продукции и товаров для дистрибуции других брендов, входящих в портфель компании.

Планируемый объем инвестиций – более 2,8 млрд рублей. Проект предполагает консолидацию производственных и логистических мощностей предприятия в одном месте.

– строительство завода по производству хлебобулочной продукции ООО «Гипфель» (ТП Сырково). Планируемый объем инвестиций по проекту – 1,5 млрд руб.;

– строительство контейнерного терминала АО «Подольское ППЖТ» (2017-2020). Планируемый объем инвестиций – 167,8 млн руб.;

– строительство корпуса для производства изделий из пластика ООО «СБС».

Планируемый объем инвестиций – 65 млн рублей. Данные площади будут дополнительно использоваться ООО «Пакетти групп», осуществляют деятельность в мкр-н Климовск и занимаются производством гибкой упаковки для пищевой промышленности;

– строительство производственного здания для производства изделий для видеотехники (подставки, крепежи) ООО «ПК Аллегри». Планируемый объем инвестиций – 100 млн рублей.

Подольск является округом, имеющим высокую инвестиционную привлекательность.

Стратегией социально-экономического развития г.о. Подольск предусмотрен пересмотр мер адресной поддержки инвестиций путем внедрения инструментов СПИК, РИП.

Внедрение инструментов СПИК г.о. Подольск – это соглашение между промышленным инвестором и г.о. Подольск, в котором фиксируются:

1. Гарантии стабильности налоговых и регуляторных условий плюс меры государственной поддержки.

2. Обязательства инвестора создать/модернизировать и освоить производство промышленной продукции.

3. Комплексная консультационная поддержка на всех этапах заключения Специального Инвестиционного Контракта.

4. Помощь в структурировании проекта и подготовке документов.

5. Направление отчетов по результатам анализа документов инвестору (до официальной подачи).

Проведем анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на развитие г.о. Подольск.

Определение стратегии развития г.о. Подольск зависит от объективной оценки внутренних (сильных (S) и слабых (W) сторон) и

внешних (возможностей (О) и угроз (Т) факторов, влияющих на развитие городского округа и определения сценарных условий.

К ключевым сильным сторонам Городского округа Подольск относятся:

- выгодное экономико-географическое положение, близость к Москве – крупнейшему рынку сбыта продукции;
- близость к крупным транспортным узлам, железнодорожным вокзалам;
- развитая промышленная инфраструктура;
- наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов;
- развитая социальная инфраструктура;
- развитый рынок жилья;
- социально-политическая стабильность.

К ключевым слабым сторонам следует отнести:

- высокий уровень инвестиционных издержек на приобретение земельных участков, строительство, обеспечение энергетическими ресурсами;
- недостаточный уровень инновационной активности на предприятиях;
- высокий уровень износа жилищно-коммунальной инфраструктуры;
- существенное отставание от Москвы по качеству жизни;
- предельная нагрузка на дорожную сеть из-за несоответствия развития транспортной инфраструктуры темпам строительства складских комплексов вблизи столицы.

Геоэкономическое и геополитическое положение Городского округа предполагает значительную зависимость от развития Московского региона.

Основные возможности Городского округа связаны с расширением перспектив промышленного, логистического и инновационного развития, в том числе за счет более дешевых факторов производства: более низкого уровня средней заработной платы при достаточно высоком качестве трудовых ресурсов, наличия готовых инвестиционных площадок в индустриальных парках, технопарках и промышленных зонах.

Отрицательный фактор в среднесрочной перспективе – возможное усиление оттока трудовых ресурсов в связи с большим разрывом

в средней заработной плате с Москвой и рост маятниковой миграции, при которой налоги от трудовой деятельности будут поступать в бюджет Москвы, но сохранится спрос на получение муниципальных услуг на территории Городского округа.

Благодаря удобному территориальному расположению городской округ Подольск является инвестиционно привлекательным для потенциальных инвесторов.

Ускорению роста инвестиций в основной капитал будет способствовать комплекс мер экономической политики, предусматривающий работу по трем ключевым направлениям:

- во-первых, создание условий для роста частных инвестиций с помощью общесистемных мер, включая стабильные налоговые условия, предсказуемое тарифное регулирование, реформу контроля и надзора, снижение доли государства в экономике и повышение его эффективности, создание внутренних финансовых ресурсов для инвестиций, улучшение инвестиционного климата;

- во-вторых, стимулирование инвестиций в отраслях экономики с помощью отраслевых мер, включающих налоговые льготы, механизмы субсидирования, изменения в отраслевом регулировании;

- в-третьих, эффективная реализация инвестиционных проектов с государственным участием.

Для привлечения инвестиций в основной капитал на территорию округа проводятся следующие мероприятия:

1. Актуализация инвестиционного паспорта муниципального образования и размещение его на официальном сайте администрации городского округа Подольск.

2. Рассмотрение обращений инвесторов по вопросам оказания содействия в реализации инвестиционных проектов на территории городского округа Подольск. Подготовка обоснованных ответов.

3. Проведение совещаний с руководителями организаций промышленности по вопросам расширения существующих производств.

4. Оказание содействия инвесторам в подборе земельных участков, подготовке проектно-разрешительной документации, получении технических условий на подключение к энергоносителям.

5. Содействие в реализации инвестиционных проектов создания промышленных парков, промышленных площадок на территории городского округа Подольск.

6. Сопровождение инвестиционных проектов, реализуемых на территории городского округа Подольск, с целью создания новых высокопроизводительных рабочих мест.

7. Размещение материалов о мерах региональной, государственной и муниципальной поддержки инвестиционной деятельности на сайте администрации городского округа Подольск.

8. Сопровождение инвестиционных проектов в ЕАС ПИП, сбор и анализ сведений об объемах инвестиций и иной необходимой информации, внесение сведений о новых инвестиционных проектах в ЕАС ПИП.

9. Организация и проведение встреч и переговоров с инвесторами по возникающим проблемным вопросам.

10. Привлечение организаций промышленности, МСП, инвесторов, реализующих проекты на территории городского округа Подольск, к участию в ярмарках, выставках, круглых столах и конференциях, ярмарках вакансий.

Подольск обладает значительным инвестиционным потенциалом: большое количество крупных промышленных предприятий, постоянно расширяется номенклатура выпускаемой ими продукции; хороший, постоянно растущий потенциал трудовых ресурсов, в городе работает сеть высших и средних учебных заведений. Существенную роль в инвестиционной привлекательности играет близость к Москве, высокий образовательный, профессиональный и культурный уровень населения.

При анализе инвестиционной деятельности г. о. Подольск выявлены следующие недостатки:

- недостаточный уровень инновационной активности на предприятиях.

- существенное отставание от Москвы по качеству жизни;

- предельная нагрузка на дорожную сеть из-за несоответствия развития транспортной инфраструктуры темпам строительства складских комплексов вблизи столицы;

- высокий уровень инвестиционных издержек на приобретение земельных участков, строительство, обеспечение энергетическими ресурсами.

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – М., 2021.

2. Гражданский кодекс РФ (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. Электрон. дан. – М., 2021.

3. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 320 с.

5. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2017. – 314 с.

6. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. – М.: НОРМА, 2018. – 334 с.

7. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2018. – 387 с.

8. Гинтова М.А., Жулин А.Б., Костырко А.А., Плаксин С.М., Сянтуллина Л.Х. Реинжиниринг государственных услуг, комплексных сфер государственного регулирования: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – №1. С. 7 – 25.

9. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 29.09.2021). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

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

11. Официальный сайт городского округа Подольск – <https://mytyshi.ru/index.php>

# РОЛЬ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОРОДА

**Веревкин Андрей Анатольевич,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* С учетом приоритетного значения задачи поддержания в надлежащем состоянии существующей сети автомобильных дорог необходимо совершенствовать правовое регулирование дорожной деятельности, решать проблемы проектирования, строительства, реконструкции, ремонта, содержания, диагностики и охраны автомобильных дорог.

Таким образом, органы местного самоуправления играют важнейшую роль в развитии дорожной сети, так как вся система строительства автомобильных дорог регионального значения и ее управление нуждаются в совершенствовании правового регулирования.

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме развития транспортной инфраструктуры на региональном уровне.

*Ключевые слова:* транспортная система, местное самоуправление

## THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENTS IN THE DEVELOPMENT OF THE CITY'S TRANSPORT INFRASTRUCTURE

**Andrey A. Verevkin,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Taking into account the priority importance of the task of maintaining the existing highway network in proper condition, it is necessary to improve the legal regulation of road activities, solve problems of design, construction, reconstruction, repair, maintenance, diagnostics and protection of highways. Thus, local self-government bodies play a crucial role in the development of the road network, including because the entire system of construction of highways of regional significance and

its management need to improve legal regulation. The article is devoted to the current topic of the problem of the development of transport infrastructure at the regional level.

**Keywords:** transport system, local government

В Российской Федерации транспорт является одной из основополагающих отраслей экономики и неотъемлемой частью производственной и социальной инфраструктуры. При реализации Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года сформулирована следующая стратегическая цель развития транспортной системы: удовлетворение потребностей инновационного социально ориентированного развития экономики и общества в качественных транспортных услугах, конкурентоспособных с лучшими мировыми аналогами.

Главные функции транспортной системы остаются неизменными: транспорт обеспечивает единство национальных товарных рынков, взаимосвязь регионов, подвижность граждан. Масштабы, направления и стратегия его развития должны быть подчинены сценариям социально-экономического развития страны в целом. Нельзя допустить, чтобы транспорт стал фактором, сдерживающим экономический рост. Опережающее развитие транспортной системы по сравнению с другими отраслями экономики – такой подход стал закономерным отражением перемен, происходящих в России. Задачи развития транспортной системы на современном этапе развития экономики должны быть непосредственно нацелены на реализацию социально-экономических и геополитических приоритетов государства.

Транспортную систему следует понимать как взаимосвязь следующих элементов:

- подвижной состав;
- пути сообщения;
- технические устройства и сооружения.

Рисунок 1 – Составляющие транспортной системы города



Недостаточное развитие того или иного элемента в системе выводит из строя всю систему.

Подвижной состав городской транспортной системы:

- трамвай;
- автобус;
- маршрутное такси.

В городе грузы перевозятся в основном автомобильным транспортом. При движении грузового транспорта в потоке, смешанном с легковым, снижается скорость движения и пропускная способность улиц, например, увеличение доли грузового движения с 20 до 70% вызывает снижение скорости потока на 10 км/ч. (период спада интенсивности движения), в связи с чем запрещают транзитное движение через город.

Грузовые перевозки в городе могут осуществляться по железной дороге. Основным недостатком этого вида перевозок является занятость территории города и неудобство взаимодействия с другим движением, а также значительный шум. Перемещение грузов по канатным дорогам в городе ограничено. В торговых перевозках со складов и предприятий в магазины иногда участвует грузовой трол-

лейбус. В пригородном сообщении используется грузопассажирский автобус.

Объем работы пассажирского транспорта зависит от следующих основных факторов:

- численности населения;
- характера расселения жителей;
- планировочной организации города;
- взаиморасположения жилых и промышленных зон;
- условий рельефа.

К другим элементам транспортной системы относятся автомобильные дороги и технические сооружения.

Автомобильная дорога – объект транспортной инфраструктуры, предназначенный для движения транспортных средств и включающий в себя земельные участки в границах полосы отвода автомобильной дороги и расположенные на них или под ними конструктивные элементы (дорожное полотно, дорожное покрытие и подобные элементы) и дорожные сооружения, являющиеся ее технологической частью, защитные дорожные сооружения, искусственные дорожные сооружения, производственные объекты, элементы обустройства автомобильных дорог.

К техническим сооружениям относятся грузовые и пассажирские вокзалы и станции; агентства по продаже билетов и организации перевозок; логистические центры; склады; инженерные сети; транспортные коммуникации и т.д.

Учитывая социальную, экономическую и экологическую направленность функционирования системы, необходимым является применение системного подхода при анализе ее деятельности и выявлении проблемных моментов. Выделение элементов и подсистем позволяет идентифицировать проблемы, отбрасывать частные моменты и определять мероприятия, направленные на решение выявленных проблем.

На региональном уровне развития транспортной системы регулируют Постановление Администрации МО от 29.04.2009 N 581 «Об организации транспортного обслуживания населения муниципального образования город Алапаевск».

Действующее законодательство раскрывает и детализирует полномочия органов местного самоуправления в сфере планирования транспортной системы города (рисунок 2).



Рисунок 2 – Полномочия органов местного самоуправления в сфере дорожной деятельности

В связи с растущей интенсивностью движения автотранспорта и возросшими нагрузками на автомобильные дороги имеющаяся сеть на территории Свердловской области не справляется с транспортными потоками и требует значительного развития сети автомобильных дорог регионального и федерального значения.

С учетом приоритетного значения задачи поддержания в надлежащем состоянии существующей сети автомобильных дорог г. Алапаевска необходимо совершенствовать правовое регулирование дорожной деятельности, решать проблемы проектирования, строительства, реконструкции, ремонта, содержания, диагностики и охраны автомобильных дорог.

Таким образом, органы местного самоуправления играют важнейшую роль в развитии дорожной сети, так как вся система строительства автомобильных дорог регионального значения и ее управление нуждаются в совершенствовании правового регулирования.

Государственное регулирование определяется как процесс воздействия государства на хозяйственную деятельность общества и связанные с ней социальные процессы, в ходе которого реализуется экономическая и социальная политика государства, основанная на определенной доктрине [2, стр 23].

Государственное регулирование рынка преследует ряд целей, которые условно можно разделить на несколько групп. К первой группе следует отнести цели, ориентированные на формирование наиболее благоприятных условий для поддержания развития экономической, социальной и других сфер существования общества, а также социальной стабильности.

### **Список использованных источников**

1. 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. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560891>

2. Моттаева А.Б. Государственная и муниципальная служба : учебно-методическое пособие : [16+] / А.Б. Моттаева, Д.А. Максимова, И.Е. Янов ; Национальный исследовательский московский государственный строительный университет. – Москва : МИСИ–МГСУ, 2019. – 39 с. : ил. – 64 Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601988>.

3. Федорченко М.А. Государственное регулирование инновационной деятельности в сфере развития дорожного хозяйства [Текст]: // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгоград. ин-та бизнеса. – 2013. – № 2 (23). С. 61–65.

4. Официальный сайт Агентства Автостат. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [www.autostat.ru](http://www.autostat.ru), свободный.

5. Официальный сайт МБУ «Городская служба автопарковок» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://ek-parking.ru>, свободный.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Гладкова Людмила Александровна,**

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

**Дубельщиков Дмитрий Александрович,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* В каждой стране развитие малого и среднего предпринимательства имеет свои особенности, на него оказывают влияние многие факторы. Тип и характер предпринимательской деятельности являются производными от типологических систем развития общества, которые характеризуются не только чисто экономическими закономерностями, но и другими факторами, среди которых социальные, исторические, национальные, культурные и многие другие.

*Ключевые слова:* поддержка предпринимательства, государственное регулирование, зарубежный опыт

## FOREIGN EXPERIENCE OF STATE REGULATION AND SUPPORT OF ENTREPRENEURSHIP

**Lyudmila A. Gladkova,**

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

**Dmitry A. Dubelshchikov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* In each country, the development of small and medium-sized businesses has its own characteristics, and it is influenced by many factors. The type and nature of entrepreneurial activity are derived from typological systems of development of society, which are characterized not only by purely economic patterns, but also by other factors, including social, historical, national, cultural and many others.

*Keywords:* entrepreneurship support, state regulation, foreign experience

В каждой стране развитие малого и среднего предпринимательства имеет свои особенности, на него оказывают влияние многие факторы. Тип и характер предпринимательской деятельности являются производными от типологических систем развития общества, которые характеризуются не только чисто экономическими закономерностями, но и другими факторами, среди которых социальные, исторические, национальные, культурные и многие другие. Мировая практика убедительно свидетельствует, что в странах с развитой рыночной экономикой малое и среднее предпринимательство оказывает серьезное влияние на развитие народного хозяйства, решение социальных проблем, увеличение численности занятых работников [1, с. 98].

Сравнивая системы государственного регулирования в различных экономических и правовых системах, можно сделать вывод, что государства с рыночной экономикой активно регулируют инновационный бизнес и оказывают широкую помощь его развитию, используя формы и методы, разработанные с учетом стратегических целей национальных экономик. В то же время государственное регулирование и система государственно-частного партнерства в разной степени сочетаются.

В странах с развитым малым бизнесом проводится активная политика поддержки предпринимательских инициатив, созданы и действуют эффективные механизмы помощи предпринимательству. Знание зарубежного опыта необходимо, чтобы не повторять ошибки, а использовать наработанный веками опыт, ускорить процесс цивилизованных рыночных преобразований в России [2, стр. 12].

В основе экономической политики большинства развитых стран лежит постулат о необходимости создания в равной степени благоприятной макроэкономической среды для предприятий любого размера уклада. Несмотря на это в области налогообложения малые предприятия фактически выделены в отдельную группу. Такой подход объясняется как соображениями экономической справедливости, так и соображениями административными.

Ключевым вопросом здесь является вопрос о разделении бизнеса на малый/средний и крупный. Критериями отнесения организаций и ИП к малому бизнесу, а следовательно и критериями, позволяющими применять льготные системы налогообложения в различных странах, можно разделить на две группы:

- количественный (количество предприятий, численность работников; обороты);
- качественный (личное управление предприятием, прямой личный контакт между высшими органами руководства и производственными рабочими, клиентурой и поставщиками).

Однако общих принципов определения такого критерия не существует, и они широко варьируются между странами. Иногда в качестве критерия используется численность работников предприятия, совокупный годовой оборот предприятия, валюта баланса и др. Критерии отнесения предприятий к малым в нескольких развитых странах приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика критериев, используемых в разных странах для определения малого и среднего бизнеса [21, стр 32]

Страна	Параметр	Малый бизнес	Средний бизнес
Германия	Численность работников, чел.	1-49	50-249
	Складской капитал, млн евро	Менее 5	Менее 27
	Объём годовой выручки, млн евро	Менее 7	Менее 40
США	Численность работников, чел.	От 50 (прямые продажи) до 1550 (производство бензина)	
	Объём годовой выручки, млн евро	от 0,68 (производство зерна) до 495 (банки и кредитные союзы)	
Япония	Численность работников, чел.	100 для производства; от 50 до 300 для разных сфер	
	Объявленный капитал, млн евро	2,25 (с исключениями в сторону ужесточения)	
Россия	Численность работников, чел.	50 (с исключениями 30- 100)	250
	Объём годовой выручки	800 млн руб	2 млрд руб.

Можно отметить противоречивость приведенных критериев. В Германии все предприятия ремесленной торговли относят к малым, если они внесены в реестр ремесленной торговли, вне зависимости от размеров предприятия и вида деятельности.

Предприятия, отнесенные в США к малым, в европейских странах должны считаться средними и крупными.

В России для перехода предприятий или ИП на специальные режимы налогообложения существуют другие критерии, например для УСН:

1. Уровень дохода:

Переход – без ограничений

Применение – не более 60 млн руб. за год.

2. Средняя численность: не более 100 чел.

3. Остаточная стоимость основных средств: не более 100 млн руб.

[2].

Как показывает мировой опыт, возможны два основных подхода к налогообложению малого предпринимательства:

- первый заключается в сохранении всех видов налогов для малых предприятий, но предусматривает упрощение порядка их расчетов (включая упрощенные методы определения налоговой базы и методы ведения учета) и взимания (периодичность, освобождение от авансовых платежей и т. д.).

- второй подход предполагает оценку на основе косвенных признаков потенциального дохода налогоплательщиков и установление фиксированных платежей в бюджет, заменяющих один или несколько традиционных налогов.

Первый подход применяется на практике в ряде стран ОЭСР. Второй подход в чистом виде в развитых странах не применяется, хотя во многих странах оценка налоговой базы по аналогии с другими налогоплательщиками используются в тех случаях, когда налоговая администрация имеет основания сомневаться в правильности исчисления налоговых обязательств.

Показатели, характеризующие развитие малого бизнеса в некоторых развитых странах, а также «вклад» малого бизнеса в общеэкономические показатели этих стран приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели уровня развития субъектов малого и среднего предпринимательства в различных странах мира [3, стр 23]

Страна	Количество предприятий, тыс.	Количество работающих, млн чел.	Доля малого бизнеса в ВВП, %	Количество работающих на одном предприятий, ед
Германия	2 290	18,5	50-52	8,0
Сша	7300	70,2	50-52	9,6
Япония	6450	39,5	52-55	6,0
Россия	844	8,3	10-11	9,9

Как видно из таблицы, опыт зарубежных стран показывает успешность функционирования сферы малого бизнеса. В России, как показывает статистика, малый бизнес не получил широкого распространения, но, в сравнении с малым бизнесом в Европе, США и Японии, создано искаженное представление о малом бизнесе относительно той же Европы. Если в России меньше доля малых предприятий, чем в ЕС, то это в том числе и потому, что российский закон имеет больше ограничительных параметров для компаний, которые хотели бы считаться малыми. Поэтому, если бы в России применить европейское законодательство о малых предприятиях, то существование таких компаний увеличилось.

Законодательством большинства развитых стран малый бизнес определен в качестве особого субъекта государственного регулирования. Специфика малого бизнеса (социальная значимость, массовость) определила особенности его налогообложения, которое ориентировано на долгосрочные цели экономического развития и привязано к реально складывающимся экономическим пропорциям внутри данного сектора.

### Список использованных источников

1. Предпринимательство: учебник / И.К. Ларионов, К.В. Антипов, А.Н. Герасин и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 191 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573196> (дата обращения: 21.05.2021)

2. Угурчиев О.Б. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / О. Б. Угурчиев, Р. О. Угурчиева. М.: РИОР : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.

3. Наземцева Ю.Ю. Государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства как залог экономического роста региона (на примере Алтайского края) // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом. Материалы Двенадцатой международной научно-практической конференции. Рубцовский индустриальный институт. 2020. С. 108–117.

4. Андреева А.А. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике Алтайского края // Вестник молодежной науки Алтайского государственного аграрного университета. 2021. № 1. С. 179–183.

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

**Голиков Сергей Анатольевич,**

канд. тех. н., доцент кафедры социально-гуманитарных и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Фейгина Лия-Александра Сергеевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы эффективности мотивации и стимулирования муниципальных служащих. Материальная заинтересованность работников выступает важным фактором стабильного развития общества, позволяющим повысить результативность деятельности за счет тесной взаимосвязи получаемых доходов с количеством и качеством затраченного труда.

**Ключевые слова:** муниципальные служащие, мотивация персонала, система материального стимулирования, нематериальные факторы стимулирования труда, механизм управления карьерой

## **EFFECTIVENESS OF MOTIVATION AND STIMULATION OF THE WORK OF MUNICIPAL EMPLOYEES**

**Sergey A. Golikov,**

Ph. D. in Technical, associate Professor of the Department of Social, Humanitarian and Natural Sciences of the Moscow International Academy

**Julia -Alexandra Feigina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article discusses the effectiveness of motivation and stimulation of municipal employees. The material interest of employees is an important factor in the stable development of the company, which makes it possible to increase the effectiveness of activities due to the close relationship of income received with the quantity and quality of labor spent.

**Keywords:** municipal employees, staff motivation, material incentive system, non-material labor incentive factors, career management

Система государственной муниципальной власти обладает достаточно широким спектром стимулирующих механизмов для повышения качества труда государственных и муниципальных служащих. Однако применение этих механизмов эффективно лишь в том случае, если они соответствуют запросам государственных и муниципальных служащих. Так, применение нематериальных стимулов в условиях недостаточности материального стимулирования вызывает не желание повышать производительность и эффективность труда, а недовольство сложившимися условиями.

В качестве параметра оценки эффективности государственного и муниципального управления необходимо учитывать, соответствует ли функционирование системы государственного и муниципального управления целям и задачам долгосрочного социально-экономического развития страны [14, с. 34].

Для оценки хозяйственной деятельности государственной и муниципальной систем управления применяются стандарты оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих. Эти стандарты включают:

1. Количество государственных административных задач (предоставление государственных или муниципальных услуг, выполненная работа и т. д.), решаемых сотрудниками, за единицу времени.

2. Результат деятельности сотрудника в определенном долгосрочном периоде, то есть результативность сотрудника и подразделение, закрепленное за государственным или городским правительственным учреждением или целевым показателем, и соблюдение целевого показателя, непосредственно поставленного перед государственным учреждением.

3. Качество деятельности государственных и муниципальных служащих [8, с. 74].

Кроме того, оценка деятельности государственных и муниципальных служащих включает в себя следующие мероприятия:

1. Оценка профессиональной квалификации сотрудников.
2. Оценивать специальные знания, навыки и способности сотрудников, на которых он претендует или на которых будет претендовать в соответствии со своими служебными обязанностями.
3. Моральные характеристики личности работника, а также профессиональные качества, которые позволяют ему эффективно вы-

полнять функции государственного управления и представлять органы власти [28, с. 249].

Эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих во многом зависит от системы взаимоотношений между служащими и их руководителями, сложившейся в государственных учреждениях, мотивации служащих и кадровой работы органов власти.

Задача субъектов управления при организации стимулирования государственных и муниципальных служащих состоит в обеспечении соответствия применяемых стимулов внутренним потребностям государственных и муниципальных служащих. Наличие этого соответствия обеспечивает синергетический эффект и эффективность стимулирования, в противном случае они значительно снижаются.

Эффективность применяемых стимулов в системе государственного и муниципального управления обусловлена необходимостью учета специфики государственной и муниципальной службы.

Принцип мотивации – низшее, но особенно важное условие формирования современной, эффективной и ответственной системы государственной гражданской службы. Этот принцип основан на общепринятом высказывании о том, что люди не должны рассчитывать на получение эффективного вознаграждения от усилий сотрудников, которые слабо мотивированы или вообще не имеют механизма мотивации. Такая мотивация во многом обусловлена зависимостью карьерного роста и заработной платы государственных служащих от результатов и качества выполняемых им задач.

Сегодня внутренняя система государственного управления испытывает воздействие большого количества негативных факторов, включая ухудшение ситуации с международными партнерами, введение санкций и экономическую нестабильность. Это фактически требует оптимизации и повышения эффективности работы государственных органов.

Сегодня в России система государственного управления корректируется с учетом потребностей населения для удовлетворения потребностей граждан в основном за счет значительного повышения качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг. Одним из наиболее важных инструментов обеспечения повышения эффективности работы национальных механизмов и пре-

доставления государственных услуг следует считать оптимизацию работы системы государственной службы и повышение профессионального уровня государственных служащих.

Улучшение системы государственной службы, в том числе повышение эффективности персонала, было одним из приоритетов внутренней политики в последние десятилетия. Хотя некоторые новые кадровые технологии были приняты и активно апробированы, другие технологии все еще нуждаются в корректировке в соответствии с потребности внутренних национальных механизмов.

Необходимо подчеркнуть, что в условиях демократической организации государственного управления вся деятельность государственного механизма, включая государственных служащих, направлена на обеспечение наиболее полной защиты прав и свобод личности. Другими словами, функции отдельных государственных служащих и всего государственного механизма заключаются в том, чтобы наиболее эффективно выполнять задачи и функции государственного управления на благо населения определенной территории.

Поскольку наиболее важная власть государственного управления фактически сосредоточена в руках государственных служащих, благосостояние населения страны и ее социально-экономический уровень в конечном итоге зависят от эффективности его деятельности. Поэтому необходимо не только повышать профессиональные стандарты государственных служащих, но и выдвигать определенные требования к этике и деловым навыкам сотрудников.

Особенно важно обратить внимание на важность навыков делового общения в современной системе предоставления государственных услуг, ведь государство ставит задачу обеспечить максимально комфортные условия для населения при обращении за государственными услугами.

Практика отбора кандидатов на должности государственной службы всегда включала в себя повышение специальных знаний кандидата, повышение опыта в их реальной деятельности, а также этические и эстетические требования к внешнему виду кандидата.

Для внедрения новых кадровых технологий при сегодняшнем отборе государственных служащих требуется не только оценка фак-

тических профессиональных, этических и деловых характеристик кандидата, но и оценка потенциала кандидата для развития в системе государственной службы, то есть оценка возможного профессионального развития и саморазвития.

Для государственных служащих это означает, что за счет самостоятельного использования образовательных ресурсов в рамках повышения квалификации формируются дополнительные специальные знания, дополнительное образование и т. д. для создания благоприятной среды, а также отслеживания потенциальных возможностей карьерного роста в конкретных департаментах и агентствах государственного управления.

Иными словами, сегодняшняя методика отбора должна быть механизмом изучения потенциала государственного служащего, его этического потенциала, деловых и профессиональных качеств. Прежде всего, для такого рода оценки лучше всего разработать модель государственного служащего, которая выявляет ряд необходимых личных, профессиональных и коммерческих характеристик, чтобы быть подходящей для оценки кандидатов. Сегодня для разработки методов и инструментов оценки этики, профессионализма и деловых качеств государственных служащих, помимо профессиональных экспертов, необходимо привлекать психологов и специалистов по подбору персонала [14, с. 35].

Эффективность мер, принимаемых руководством для мотивации сотрудников, можно рассчитать по следующим критериям:

- вовлеченность в деятельность государственного органа;
- удовлетворенность системой поощрения;
- удовлетворенность возможностью карьерного повышения;
- удовлетворенность организацией персонального труда.

Модернизация мотивации государственных и муниципальных служащих на современном этапе развития общества может осуществляться за счет разработки подробных регламентов, в основе которых лежит комплексный анализ, разграничение сфер деятельности различных квалификационных должностных групп, соответствие выполняемых работ уровням управления, четкости и разграничению полномочий, направленных на подготовку, оформление, принятие управленческих решений и оценку их реализации.

Реализация данной меры модернизации мотивации государственных и муниципальных служащих обеспечит рост прозрачности и подконтрольности государственных и муниципальных служащих, укрепление доверия граждан, выступит дополнительным стимулом качественной работы государственного и муниципального аппарата.

Также значимым направлением модернизации мотивации государственных и муниципальных служащих выступает материальная составляющая, в отношении которой необходимо обеспечивать поддержку ее уровня, способного конкурировать с внебюджетной сферой. Это обеспечит приток в систему государственной и муниципальной службы высококвалифицированных специалистов, способных к эффективному и творческому решению задач государственного и муниципального управления.

Модернизация системы мотивации государственных и муниципальных служащих должна включать в себя установление взаимосвязи между уровнем оплаты труда государственных и муниципальных служащих и затраченными усилиями, обеспечивающими получение определенного результата. Также направлением совершенствования системы мотивации труда государственных и муниципальных служащих должна выступать возможность планирования карьеры, устраиваемой исходя из фактически достигнутых результатов и заслуг, а не наличия родственных или иных связей.

Таким образом, специфические особенности мотивации государственных и муниципальных служащих определяются спецификой деятельности и императивностью института муниципальной и государственной службы. В основе процесса мотивации государственных и муниципальных служащих находятся административно-командные стимулы, обусловленные четкостью регламентации труда государственных и муниципальных служащих. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих – это сложная система отношений социально-экономического характера между ними.

### **Список использованных источников**

1. Горленко О.А. Управление персоналом / О.А. Горленко. – М.: Юрайт, 2019. – 250 с.
2. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. – М.: Инфра-М, 2019. – 191 с.
3. Исаева О.М. Управление персоналом / О.М. Исаева. – М.: Юрайт, 2019. 168 с.
4. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2020. – 64 с.
5. Кузина И.Г. Социология управления персоналом / И.Г. Кузина. – М.: Проспект, 2020. – 160 с.
6. Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие / К.Г. Кязимов. – М.: Юрайт, 2019. 202 с.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Издательство «Финпресс», 2018. – 288 с.
8. Пугачев В.П. Управление персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Юрайт, 2019. 402 с.
9. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии / А.В. Ребров. – М.: Инфра-М, 2019. – 346 с.
10. Сердюк Н.В. Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы / Н.В. Сердюк. – М.: Академия управления МВД России, 2019. – 76 с.
11. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2020. – 720 с.

### **Дополнительная литература**

12. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34–37.
13. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки». – 2018. – № 1(17). – С. 1–4.
14. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23–31.

15. Бабаян Э.А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Армении. – 2018. – № 9. – С. 60–63.
16. Бабаян Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. – №9. – С. 63–68.
17. Балахонова В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. – 2018. – № 10.2. – С. 25–27.
18. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. – 2019. – №1. – С. 124–126.
19. Воротникова Т.Н. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Т.Н. Воротникова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» – 2018. – № 6(22). – С. 1–4.
20. Горносталева М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379–392.
21. Ду Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177–179.

# СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Дубельщиков Дмитрий Александрович,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Уровень доверия между государством и бизнесом по-прежнему крайне низок. Это может быть связано как с репутацией сторон, так и с отсутствием успешного долгосрочного сотрудничества, а также с изменчивостью нормативных правовых актов, деловой среды и частой сменой лиц, принимающих решения в правительстве.

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме проблеме развития государственной поддержки предпринимательства.

*Ключевые слова:* поддержка предпринимательства, государственное регулирование

## THE ESSENCE AND PRINCIPLES OF STATE REGULATION AND SUPPORT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

**Dmitry A. Dubelshchikov,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The level of trust between the state and business is still extremely low. This may be due to both the reputation of the parties and the lack of successful long-term cooperation, as well as the variability of regulatory legal acts, the business environment and the frequent change of decision makers in the government. The article is devoted to the current topic of the problem of the development of state support for entrepreneurship.

*Keywords:* entrepreneurship support, state regulation

Цель государственного регулирования экономики – обеспечение реализации и защиты общественных интересов, таких как оборона и безопасность государства, защита прав и свобод человека и

гражданина, защита социально уязвимых слоев населения, защита окружающей среды.

Более того, для нормального функционирования сам рынок нуждается в регулировании, в установлении единых правил поведения, без которых в экономической сфере наступит хаос. Речь идет, прежде всего, о регулировании конкурентных рынков и контроле над их деятельностью.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности – это влияние на нее государства посредством а) принятия нормативных правовых актов, правовых актов индивидуального регулирования; б) организации контроля за соблюдением требований законодательства к предпринимателям и в) применения стимулирующих мер и ответственность перед нарушителями этих требований.

В зависимости от способа воздействия на поведение хозяйствующих субъектов различают следующие методы регулирования [1, стр. 6]:

– прямое регулирование осуществляется путем установления к предпринимателям обязательных требований. Такие требования содержатся в нормативных правовых актах и в виде предписаний, адресованных конкретным лицам;

– косвенное регулирование. Государственное воздействие осуществляется через интересы горожан. Состояние надлежащего поведения предпринимателей достигается не прямым сопротивлением под страхом применения санкций, а экономическими методами, стимулами. Например, формами поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, налоговыми льготами, ссудами, субсидиями, субвенциями и др.;

– квазирегулирование. Оно предполагает оказание влияния на предпринимательский сектор, чтобы он самостоятельно разрешил проблему. Государственное регулирование здесь носит опосредованный, а не регулируемый характер, в силу чего государственное вмешательство приобретает небольшие размеры;

– саморегулирование. Это способ решения проблем с рыночными механизмами с минимальным вмешательством государства. В этом случае необходимо, чтобы рынок мог самостоятельно решать возникающие проблемы, которые не должны быть значительными и приводить к необоснованным рискам для общества;

– совместное регулирование. Оно предполагает совместное участие в регулировании самого государства в лице его органов и различных участников рынка. Контроль за действиями хозяйствующих субъектов (ДХ) осуществляется как государством, так и участниками рынка. При этом следует учитывать мнение не только бизнес-сообщества, но и потребителей, контрагентов, которое в рамках прямого государственного регулирования или саморегулирования может не быть услышано.

Право на ведение предпринимательской деятельности реализуется в едином режиме по принципу – разрешено все, что не запрещено законом.

Государственное регулирование предпринимательства может быть прямым и косвенным [1, стр34].

Прямое регулирование более характерно для административной экономики, и в настоящее время оно дает свою позицию. В то же время правовые акты содержат массу правил принятия решений по различным аспектам предпринимательской деятельности. Прямое государственное регулирование можно рассматривать по следующим направлениям: установление требований к предпринимательской деятельности; введение запретов на определенные проявления при его реализации; применение санкций и мер ответственности; создание хозяйствующих субъектов, их реорганизация и ликвидация (например, унитарных предприятий); заключение договоров на обеспечение целевых программ, удовлетворение иных государственных нужд и т. д.

При этом в рыночных условиях управления приоритет отдается косвенным методам регулирования с использованием различных экономических рычагов и стимулов. Косвенное государственное регулирование может как стимулировать отдельные виды предпринимательства (посредством предоставления льгот по налогообложению, кредитованию и т. д.), так и быть направленным на сохранение осуществления деятельности.

Государство регулирует предпринимательскую деятельность, закрепляя право государственных органов контролировать ее. Одна из основных задач федерального антимонопольного органа – контроль за соблюдением хозяйствующими субъектами требований антимонопольного законодательства. Санитарно-

эпидемиологическое благополучие населения обеспечивается, в том числе, системой государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности связано с правовой формой закона. Акт государственного регулирования – это указание на компетентного государственного органа в установленной форме, адресованное субъектам хозяйствования или конкретному субъекту и содержащее требование о предпринимательской деятельности определенным образом или для приведения ее в определенное состояние. Это могут быть нормативные акты, адресованные неопределенному кругу лиц, или акты конкретного нормативного акта, содержащие указание на конкретный предмет и являющиеся юридическим фактом. Конкретные действия могут быть разнообразными: запреты, разрешения. Закон предусматривает акты-предписания (например, о прекращении нарушения антимонопольного законодательства), планируемые действия (план-распоряжение в отношении государственного учреждения) и т. д. [2, стр. 38].

Государственное регулирование предпринимательской деятельности осуществляется различными способами. Нормативно-правовые акты предусматривают использование для этой цели следующих инструментов: нормы, стандарты (например, нормы амортизации); пределы (например, выбросы загрязняющих веществ в природную среду); размер налоговых ставок, пошлин, других обязательных платежей; квоты (например, при экспорте товаров); коэффициенты (например, изменение регулируемых цен или тарифов); резервы (например, установление сумм, зарезервированных коммерческими банками); Размер капитала и денежных средств (например, установление минимального размера уставного капитала).

Государственное регулирование – это совокупность мер законодательства, органов исполнительной и судебной власти, а также контрольных функций, осуществляемых на основании нормативных правовых актов государственными органами и общественными организациями в целях стабилизации существующей социально-экономической системы. Государственное регулирование в предпринимательской сфере делится на [2, стр. 38]:

1) косвенный, представляющий собой систему льгот и налогов; ценовая политика, регулирование занятости, профессиональное обучение; влияние на развитие инфраструктуры, информационное обеспечение и др.;

2) прямой. Сюда входит регулирование финансовой деятельности, экологической, санитарной, пожарной безопасности, весовых и денежных единиц, качества продукции, а также ее сертификация.

Государственное вмешательство в сферу предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов обусловлено определенными обстоятельствами:

1) предупреждение об экологической катастрофе и решение экологических проблем, порожденных свободой выбора субъектов хозяйственной деятельности;

2) борьба с криминализацией предпринимательских отношений;

3) для предотвращения экономических кризисов, социальных потрясений;

4) контроль за использованием общегосударственных ресурсов;

5) социальная защита наименее обеспеченных слоев населения.

К основным направлениям государственного регулирования рыночных отношений относятся:

1) Установление целей развития рынка. Государственное законодательство указывает только общие вехи развития, а либеральные граждане идут по принципу: все, что не запрещено, разрешено. Запреты налагаются на те цели, которые по своей природе античеловечны и противоестественны;

2) закрепление и обеспечение всех форм собственности и их равенство перед государственным законодательством. Есть две формы управления: государственное управление и государственное управление (через партии, профсоюзы и т. д.). Государственный департамент в широком смысле слова – это управление делами Компании через законодательные, исполнительные и судебные органы; а в узком смысле это деятельность органов исполнительной власти.

Методы государственного регулирования делятся на: [3, стр. 41]

1) административный (запрет, юридическая ответственность, принуждение к действию), т. е. прямое регулирование;

2) экономический (цены, тарифы, квоты, налоги, лицензии), т. е. косвенное регулирование;

3) морально-политический (убежденность, массовая информация).

Основные направления государственного регулирования предпринимательской деятельности:

1. Создание условий для цивилизованного функционирования рынка:

– определение собственности субъектов хозяйствования и правил управления;

– создание механизма обеспечения исполнения хозяйственных договоров;

– защита интересов и прав потребителей;

– установление стандартов и мер;

– предупреждение о спорах между предпринимателями;

– стратегическое планирование науки и научно-технический прогресс.

2. Решение макроэкономических задач:

– пропорциональность развития экономики;

– темпы экономического роста;

– отечественное производство;

– внешнеэкономические связи страны;

– уровень занятости и социальная защищенность населения.

Методы государственного регулирования делятся на: административные, экономические и морально-политические. К административным относятся: запрет, юридическая ответственность, принуждение, в том числе в виде уголовной и административной ответственности. Экономические методы, в отличие от прямых административных, проявляются в косвенном регулировании предпринимательской деятельности с помощью: цен, тарифов, квот, налогов и лицензий. Моральные и политические методы реализуются с помощью СМИ.

### **Список использованных источников**

1. Предпринимательство: учебник / И.К. Ларионов, К.В. Антипов, А.Н. Герасин и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 191 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573196> (дата обращения: 21.05.2021)

2. Угурчиев О.Б. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / О.Б. Угурчиев, Р.О. Угурчиева. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.

3. Наземцева Ю.Ю. Государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства как залог экономического роста региона (на примере Алтайского края) // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом. Материалы Двенадцатой международной научно-практической конференции. Рубцовский индустриальный институт. 2020. С. 108–117.

4. Андреева А.А. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике Алтайского края // Вестник молодежной науки Алтайского государственного аграрного университета. 2021. № 1. С. 179–183.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

**Кириллов Артемий Алексеевич,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Аннотация.* В данной статье рассмотрена проблема эффективного использования муниципального имущества. Повышение актуальности данной проблемы обусловлено неэффективным использованием муниципальных земель, которые часто сдаются или продаются по минимальным ценам. Муниципальное имущество находится в изношенном состоянии, часто непригодном для использования и нуждающемся в капитальном ремонте. Автором рассмотрены принципы эффективного управления муниципальной собственностью, а также направления оценки эффективности управления муниципальной собственностью.

*Ключевые слова:* муниципальная собственность, имущество, эффективность, управление

## CRITERIA FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT

**Artemiy A. Kirillov,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* This article discusses the problem of effective use of municipal property. The increasing relevance of this problem is due to the inefficient use of municipal lands, which are often rented or sold at minimal prices. Municipal property is in a worn-out condition, often unusable and in need of major repairs. The author considers the principles of effective management of municipal property, as well as directions for evaluating the effectiveness of municipal property management.

*Keywords:* municipal property, property, efficiency, management

Система управления муниципальной собственностью определяется как система организационно-экономических отношений, возникающих между органами исполнительной власти и населением консорциума муниципальных образований в результате воспроизводства, использования и изменения объектов имущественного комплекса для удовлетворения коллективных социально-экономических потребностей и интересов местного сообщества.

Механизм управления – важная составляющая эффективности системы управления муниципальной собственностью. Принципы, цели и методы управления, на которых оно основано, определяют результат управления муниципальной собственностью.

Одной из важнейших задач в управлении муниципальной собственностью является эффективность ее использования, что означает, прежде всего, увеличение стоимости имущества с точки зрения получаемого дохода. Это связано с необходимостью интеграции процессов рационального использования муниципальной собственности и их реализации для получения доходов в муниципальный бюджет.

В настоящее время собственность является основой муниципальной деятельности и регулирующим фактором социально-экономического развития, от которого напрямую зависит ее эффективное использование. В этом отношении очень важны знания и умения использовать теоретические и правовые основы управления муниципальными активами.

Эффективное управление и распоряжение муниципальной собственностью является одним из приоритетов органов местного самоуправления. Ведь доходы от использования муниципальной собственности целиком поступают в местные бюджеты. Эффективность показывает, в какой степени руководящий орган достигает целей и достигает намеченных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, является частью эффективности производства.

Результаты деятельности, которые коррелируют с целью и затратами, – вот содержание эффективности как управленческой команды [9, стр.13]. Эффективное управление определяется рациональным использованием и управлением муниципальной собственностью. Эффективность использования муниципальной собственности по-

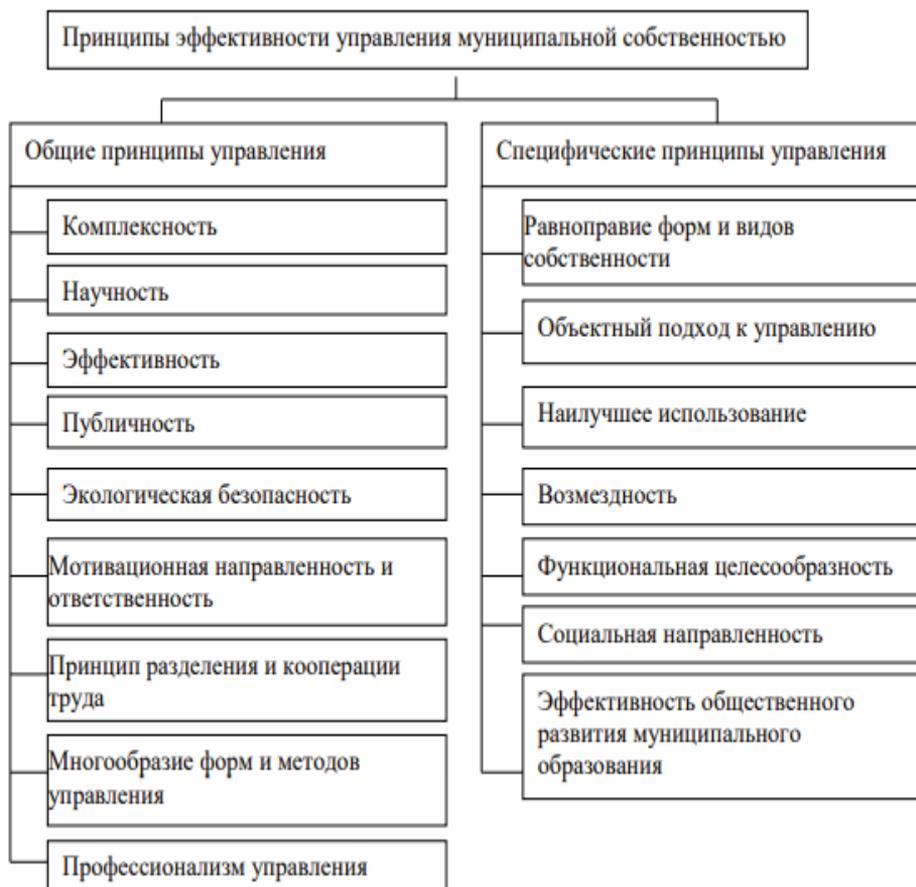


Рисунок 1 – Принципы эффективного управления муниципальной собственностью [10]

нимается с точки зрения достигнутых результатов и ресурсов, используемых муниципалитетом.

Эффективность управления муниципальной собственностью – это степень, в которой органы местного самоуправления достигают стратегических целей социально-экономического развития муниципального образования, оказывая влияние на свойства имущественного комплекса. Говоря о критериях эффективности управления муниципальными активами, необходимо различать концепции воздействия и эффективности. Воздействие – это результат использования затрат.

Эффективность означает достижение определенных результатов с наименьшими ресурсами (экономия) и/или достижение наилучших результатов с объемом ресурсов, определенным в бюджете (эффективность).

Эффективность определяется как отношение результата, полученного от приложения затрат, к сумме этих затрат.

Рассмотрим систему принципов эффективного управления муниципальной собственностью, которая представлена в виде общих и частных принципов управления, представленных на рисунке 1.

Эффективность рыночная определяется эффектами управления муниципальной собственностью. Критериями оценки являются вероятность коммерческого успеха, конкурентная позиция, эластичность продуктов по цене, защита от устаревания продуктов, оценка ожидаемого характера конкуренции и ее влияния на цену продуктов. Они находят отражение в динамике ВВП, инфляции и среднедушевых доходах [10, стр.63].

Критерии эффективности управления муниципальной собственностью и критерии качества управления муниципальной собственностью законодательно не установлены. В соответствии с задачами самоуправления муниципальных образований эффективность управления муниципальной собственностью можно оценить по следующим показателям (рисунок 2).

Социальная эффективность определяется различными эффектами социального сектора: изменением количества рабочих мест, улучшением жилищных и культурно-бытовых условий, улучшением условий труда, влиянием на структуру производственного персонала, безопасностью снабжения для определенных категорий населения, оздоровлением населения, досугом.

Социальная эффективность использования муниципальной собственности отражает степень соответствия направления использования этой собственности интересам местного сообщества как сложной социальной системы. В большинстве случаев социальные результаты не поддаются измерению, что затрудняет их включение в общие результаты эффективности управления недвижимостью.

Следовательно, когда институциональный капитал муниципального образования определяется как конечный продукт реализации муниципальной собственности, социальная эффективность исполь-



Рисунок 2 – Направления оценки эффективности управления государственной и муниципальной собственностью [9]

зования муниципальной собственности может рассматриваться как корреляция с социально-экономической политикой реализации уровня муниципальной собственности с целью увеличения общественного доверия, улучшения качества принятия управленческих решений органов местного самоуправления о муниципальной собственности.

Необходимо разработать критерии и стандарты социальной эффективности управления муниципальной собственностью. Первоначально используется метод сравнительной оценки с использованием средних показателей по отрасли (группа социально похожих проектов). Этот подход требует оценки комбинации нескольких типов эффективности.

Бюджетная эффективность управления муниципальной собственностью – эти критерии основаны на сравнении направления денежных потоков из бюджета на содержание и использование недвижимости и в бюджет в результате администрирования.

В то же время важно понимать, что эффективность бюджета существует тогда, когда деньги поступают напрямую в бюджетную систему и когда абсолютные или относительные расходы бюджета уменьшаются. Абсолютные затраты определяются на основе общих затрат, а относительные затраты рассчитываются на пользователя бюджетной услуги.

Бюджетная эффективность организаций, использующих муниципальную собственность и имеющих долю в капитале муниципального образования, рассчитывается как сумма всех поступлений в муниципальный и внебюджетные бюджеты за период (за вычетом выплат) к стоимости имущества, находящегося в собственности муниципалитета.

Экономическая эффективность определяется как соотношение доходов и расходов на управление муниципальной собственностью (уровень рентабельности, доля самодостаточности и т. д.) или через показатели конкурентоспособности продукта (товаров и услуг), через степень доверия общества к экономической политике местных властей в зависимости от использования муниципальной собственности.

Чем выше показатель разницы, тем ниже эффективность институциональных инструментов, оборудования и средств, используемых в системе управления муниципальными активами, тем ниже доверие населения к экономической политике, проводимой местными властями, и тем больше общее количество дополнительных штрафов за неэффективность использования.

Данные рекомендации по оценке эффективности управления муниципальным имуществом служат основой для следующих подходов к определению эффективности использования имущества:

1) по величине полученных доходов (экономическая эффективность): таким показателем может быть доля доходов бюджета от хозяйственного использования активов (с учетом доходов от налогообложения имущества; без налогообложения имущества);

2) с точки зрения общественной пользы (социальной эффективности): только качественные показатели (например, снижение преступности несовершеннолетних в результате построения сети детских клубов);

3) по экономии бюджетных средств (экономическая эффективность).

Если говорить об эффективном управлении недвижимостью, то степень эффективности необходимо оценивать исходя из удовлетворенности всех сторон, участвующих в решении тех или иных проблем.

Можно также рассмотреть современные подходы к оценке эффективности управления муниципальными активами.

Авторы Т.Ю. Лушникова и А.М. Ахатова [9, стр. 23] предложили методику, согласно которой показатели эффективности управления муниципальным имуществом могут быть рассчитаны на основе группы показателей. Этот метод оценки включает следующие показатели:

- доля предприятий муниципального образования, имеющих положительный финансовый результат от своей деятельности, в общем количестве интегрированных муниципальных предприятий;

- бюджетная эффективность интегрированных муниципальных предприятий;

- увеличение дебиторской задолженности по аренде муниципального имущества;

- доля доходов от сдачи в аренду зданий (строений, помещений) от казны в налоговых и неналоговых доходах;

- доля выручки от продажи муниципального имущества;

- средняя рентабельность приватизации зданий (строений, помещений);

- средняя рентабельность аренды зданий (строений, помещений).

На основе этих показателей рассчитываются значения конкретного муниципального образования и сравниваются с нормативными, после чего делаются выводы из оценки эффективности в целом.

Следующая методика по автору А.В. Бокаеву основана на сочетании трех критериев – земля, градостроительство, окружающая среда [9, стр.53]. Первый критерий – это максимальный размер земельных платежей. Второй критерий можно определить с целью создания не-

обходимых условий для развития города. Третий критерий требует сохранения муниципального ландшафта, обеспечения экологического баланса, что в конечном итоге способствует сохранению здоровья населения.

Таким образом, одной из основных задач органов местного самоуправления является эффективное управление и распоряжение муниципальной собственностью. Говоря об эффективности управления муниципальной собственностью, следует отметить, что законодательные критерии качества управления муниципальной собственностью не зафиксированы.

На практике можно повысить эффективность управления муниципальной собственностью и одновременно решить следующие задачи:

- усиление законодательства о показателях и критериях оценки эффективности управления муниципальными активами;
- совершенствование системы учета муниципального имущества;
- укрепление собственной финансовой базы муниципалитета, которая включает муниципальную собственность, приносящую реальный доход.

Таким образом, учитывая подходы к оценке эффективности управления муниципальной собственностью, следует сделать вывод о необходимости создания сбалансированной и качественной методики, учитывающей не только размер доходов бюджета, но и такие важные вопросы, как общественный интерес и качество жизни. Достижение эффективного управления муниципальной собственностью возможно только при одновременном и комплексном решении нескольких задач, таких как усиление законодательства о критериях и показателях оценки эффективности и качества управления муниципальной собственностью; совершенствование системы учета муниципального имущества; укрепление собственной финансовой базы муниципалитетов с акцентом на социальную стабильность и повышение качества услуг, предоставляемых населению.

## Список использованных источников

1. Актуальные вопросы развития науки на современном этапе: сборник статей : [16+] / под общ. ред. Г.Н. Гужиной ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Московский педагогический государственный университет, Покровский филиал. – Москва: Московский педагогический государственный университет (МПГУ), 2019. – 236 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563576>

2. 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>

3. Вестник Университета / пред. ред. сов. В.В. Строев; гл. ред. И.В. Грошев; учред. Государственный университет управления. – Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2018. – № 5. – 188 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=498739>.

4. Вобленко С.В. Организация городского (муниципального) хозяйства: учебное пособие : [16+] / С.В. Вобленко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 152 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=597931>

5. Государственные и муниципальные финансы: учебное пособие: [16+] / Н.Г. Вовченко, О.Б. Иванова, С.Н. Рукина и др. ; под ред. Н.Г. Вовченко, О.Б. Ивановой, С.Н. Рукиной ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 268 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567438>

6. Государственные и муниципальные финансы: учебное пособие: [16+] / Н.Г. Вовченко, О.Б. Иванова, С.Н. Рукина и др.; под ред. Н.Г. Вовченко, О.Б. Ивановой, С.Н. Рукиной ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 268 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567438>

7. Жданов В.П. Управление развитием территорий. Как выполнять эту трудную работу: учебное пособие для повышения квалификации государственных и муниципальных служащих: [16+] / В.П. Жданов, М.Ю. Плюхин, С.В. Приходько; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Дело, 2019. – 497 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577850>

8. Матвеева М.А. Правовое регулирование управления недвижимостью: учебное пособие: [16+] / М.А. Матвеева, Э.А. Шаряпова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 295 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574365>

9. Папело В.Н. Эффективные технологии управления социально-экономическим развитием муниципального образования: учебное пособие / В.Н. Папело, Б.А. Ковтун. – 2-е изд., стер. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 207 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454168>

# ОСНОВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ Г.О. БАЛАШИХА, АНАЛИЗ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА ЕЕ РАЗВИТИЕ

**Пономарева Ирина Викторовна,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Стратегический план развития региона должен опираться на внутренне непротиворечивую концепцию с ясно обозначенной целевой установкой. Если текущая экономическая политика вынуждена идти на компромиссы, то долгосрочная стратегия должна быть максимально цельной, то есть состоящей из взаимосвязанных элементов.

*Ключевые слова:* основные направления развития, муниципальное образование

## THE MAIN PRIORITIES OF THE DEVELOPMENT OF BALASHIKHA, ANALYSIS OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS INFLUENCING ITS DEVELOPMENT

**Irina V. Ponomareva,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The strategic plan for the development of the region should be based on an internally consistent concept with a clearly defined target setting. If the current economic policy is forced to compromise, then the long-term strategy should be as integral as possible, that is, consisting of interrelated elements.

*Keywords:* main directions of development, municipal education

Среди основных направлений развития муниципального образования г.о. Балашиха:

– активная инвестиционная политика, сфокусированная на улучшении инвестиционного климата и привлечении инвестиций в реальный сектор экономики;

– стимулирующая налоговая политика – «точка опоры» городского бюджета, обеспечивающая равные условия ведения бизнеса и стимулы к эффективному использованию ресурсов;

– взвешенная тарифная политика, направленная на сдерживание роста тарифов;

– легальный рынок труда и миграционная реформа, нацеленные на обеспечение экономики г.о. Балашиха необходимым человеческим капиталом.

Задачами дальнейшего направления развития г.о. Балашиха должны стать мониторинг инвестиционной привлекательности г.о. Балашиха, привлечение крупных инвесторов во все сферы экономики г.о. Балашиха, снижение инвестиционных и предпринимательских рисков за счет защиты интересов инвесторов и повышения предсказуемости проводимой экономической политики, формирование и продвижение бренда г.о. Балашиха, индивидуализация образа города.

Ключевым инструментом должно стать использование целевых программ для реализации проектов развития. Другим инструментом должно стать частно-государственное партнерство, которое позволит привлекать бизнес для финансирования инфраструктурных проектов в сфере строительства, ЖКХ, городского транспорта, создания промышленных парков.

Основными направлениями инвестиционной деятельности муниципального образования г.о. Балашиха являются:

1. Повышение экономического потенциала муниципального образования.

2. Улучшение условий ведения бизнеса муниципального образования.

3. Повышение конкурентоспособности в борьбе за квалифицированную рабочую силу за счет улучшения качества жизни в г.о. Балашиха.

4. Обеспечение прозрачности г.о. Балашиха, как для внутренних, так и для зарубежных инвесторов.

На территории Балашихи открыто два новых индустриальных парка, на которых для резидентов подготовлено более 70 участков. Общий объем инвестиций составил 5 млрд рублей, создано около 700 новых рабочих мест.

Завершилась реализация следующих крупных проектов:

- строительство торгово-выставочного комплекса строительных материалов (ООО «ВИВО ЦЕНТР БАЛАШИХА») с объемом инвестиций 3 343 млн руб.;
- торгово-офисные помещения (ООО «Главстрой-СПб») с объемом инвестиций 5 777 млн руб.;
- строительство торгово-развлекательного комплекса (ООО «Аврора») с объемом инвестиций 963 млн руб.;
- производственный корпус по выпуску фармацевтической продукции (ЗАО «Ретиноиды»), объем инвестиций 900 млн руб.;
- строительство корпуса гальванических покрытий (ПАО «АК «Рубин») – цех №50, объем инвестиций 477,5 млн руб.

Рассмотрим приоритеты развития муниципального образования г.о. Балашиха.

Приоритетное направление «Экономическое развитие территории»

Цель: ускорение роста экономики и обеспечение устойчивого развития с сохранением за г.о. Балашиха статуса «промышленного центра Подмосковья» через преобразование старопромышленных городских территорий в современные центры экономической активности за счет привлечения инвесторов, редевелопмента, создания новых мест приложения труда и обустройства общественных пространств; переход к инновационной экономике развития действующих предприятий, повышение уровня внутригородской кооперации.

Задача 1. Развитие действующих предприятий и строительство новых предприятий, расширение масштабов производства высокотехнологичной промышленной продукции.

Задача 2. Создание многофункционального индустриального муниципального парка.

Ключевые мероприятия:

- разработка концепции многофункционального индустриального парка, согласование вопроса включения инвестиционного проекта в государственную программу;
- обеспечение транспортной и коммунальной инфраструктурой;
- определение кадровой потребности, планирование мероприятий по кадровому обеспечению.

Приоритетное направление «Развитие малого и среднего предпринимательства».

Цель: увеличение численности занятых в сфере малого предпринимательства до 50% и доли МСП в экономическом обороте до 40%, в том числе за счет развития высокотехнологичных МСП, увеличения внутрисоссийского и международного экспорта.

Задача: Развитие малого и среднего предпринимательства в Городском округе.

Ключевые мероприятия:

- расширение инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;

- развитие системы финансовой поддержки бизнеса, а также инфраструктуры поддержки, в том числе фондов поддержки, создание центров одного окна – «Мой бизнес»;

- обеспечение доступности производственных площадей за счет субсидирования арендной ставки;

- точечная финансовая поддержка по приоритетным направлениям развития бизнеса;

- поддержка малых предприятий в сфере высокотехнологического наукоемкого бизнеса;

- поддержка молодёжного предпринимательства;

- расширение нефинансовой поддержки через организации инфраструктуры поддержки субъектов МСП и популяризацию предпринимательской деятельности;

- оказание содействия малым и средним не сырьевым экспортно ориентированным компаниям по выходу на внешние рынки.

Ключевыми компонентами инвестиционных проектов в социальной сфере являются системы образования, здравоохранения и социального обеспечения.

Объекты регулирования:

1. Государственные программы затрагивают все аспекты экономической жизни населения: производство, распределение, обмен и потребление благ и услуг.

2. Производство. В производственной отрасли к социально значимым проектам относится строительство социального жилья, гипермаркетов с доступными ценами, муниципальных поликлиник, больниц и школ, а также программы реабилитации и трудоустройства для инвалидов.

В целях проведения единой инвестиционной политики в г.о. Балашиха, создания благоприятных условий для улучшения инвестиционного климата и привлечения инвестиций, Администрацией г.о. Балашиха создан Инвестиционный совет, на котором рассматриваются инвестиционные проекты, вопросы совершенствования инвестиционного климата, вопросы инвестиционной политики и привлечения инвестиций. В 2021-2022 годах в г.о. Балашиха планируется реализация как проектов в социальной сфере, так и проектов в сфере промышленности.

Приоритетное направление «Развитие малого и среднего предпринимательства»

Основой развития малого и среднего предпринимательства на ближайшие годы является:

– точечная финансовая поддержка по приоритетным направлениям развития бизнеса. Реализация данного направления позволит привлечь дополнительные инвестиции, создать новые рабочие места.

– расширение нефинансовой поддержки через организации инфраструктуры МСП и популяризацию предпринимательской деятельности (консультации, обучение, проведение мероприятий, направленных на формирование положительного образа предпринимателя).

В 2021-2022 годах будет продолжена работа по созданию благоприятных условий для развития бизнеса, оказанию финансовой поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в соответствии с приоритетами, обозначенными Губернатором Московской области.

Проведем анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на развитие г.о. Балашиха.

Определение стратегии развития г.о. Балашиха зависит от объективной оценки внутренних (сильных (S) и слабых (W) сторон) и внешних (возможностей (O) и угроз (T) факторов, влияющих на развитие городского округа и определения сценарных условий. SWOT-анализ проведен в таблице.

В г.о. Балашиха наряду с сильными сторонами и возможностями развития существуют внутренние и внешние факторы, ограничивающие данные возможности.

Геоэкономическое и геополитическое положение Городского округа предполагает значительную зависимость от развития Московского региона.

Основные возможности Городского округа связаны с расширением перспектив промышленного, логистического и инновационного развития, в том числе за счет более дешевых факторов производства: более низкого уровня средней заработной платы при достаточно высоком качестве трудовых ресурсов, наличия готовых инвестиционных площадок в индустриальных парках, технопарках и промышленных зонах.

Отрицательный фактор в среднесрочной перспективе – возможное усиление оттока трудовых ресурсов в связи с большим разрывом в средней заработной плате с Москвой и рост маятниковой миграции, при которой налоги от трудовой деятельности будут поступать в бюджет Москвы, но сохранится спрос на получение муниципальных услуг на территории Городского округа.

Общая политическая стабильность создает условия для реализации долгосрочных планов социально-экономического развития. Однако, изменения федерального законодательства, в том числе связанные с перераспределением полномочий по уровням государственного управления и местного самоуправления, могут привести к снижению влияния муниципального образования на развитие экономики и социальной сферы в Городском округе, а также к снижению возможностей Московской области по финансовой поддержке механизмов, стимулирующих экономическое развитие, в связи с необходимостью выполнения социальных обязательств. В частности, передача учреждений здравоохранения на региональный уровень повышает ответственность Московской области за данную отрасль социальной сферы и минимизирует степень участия муниципалитета в развитии здравоохранения.

Пути оптимизации развития муниципального образования г. о. Балашиха включают следующие направления:

1. Развитие высокотехнологичного промышленного комплекса.
2. Развитие научных исследований и разработок в приоритетных направлениях промышленности.
3. Развитие малого и среднего предпринимательства, потребительского рынка, поддержка экспорта.
4. Повышение производительности труда и поддержка занятости.

5. Развитие информационных технологий и цифровой экономики  
6. Эффективное управление имуществом и финансами.

6. Развитие конкуренции.

Задача 1. Преобразование старых промышленных городских территорий в современные центры экономической активности.

Ключевые мероприятия:

1. Разработка «Дорожной карты» по привлечению инвесторов для реализации инновационных производственных и социальных проектов на промышленных территориях, имеющих свободные земельные участки и производственные помещения.

2. Разработка интерактивного сайта «Инвестору», позволяющего потенциальным инвесторам общаться в режиме онлайн с заинтересованными компаниями, размещение интерактивной карты свободных территорий.

Задача 2. Развитие действующих предприятий и строительство новых предприятий, расширение масштабов производства высокотехнологичной промышленной продукции.

Ключевые мероприятия:

1. Строительство новых промышленных предприятий – производственного комплекса.

2. Организация взаимодействия предприятий, реализующих инвестиционные проекты, с Фондом развития промышленности по вопросу предоставления займов на льготных условиях для проведения мероприятий по модернизации оборудования, обучению персонала и внедрению средств автоматизации на производстве.

3. Развитие внутригородской кооперации:

– проведение отраслевых совещаний, «круглых столов» с представителями бизнеса, формирование пакета коммерческих предложений;

– активизация работы предприятий на региональном портале кооперации промышленных предприятий.

Задача 3. Повышение доли инновационной продукции в общем объеме отгрузки до 7%.

Ключевые мероприятия:

– создание условий для формирования инновационной модели бизнеса, характеризующейся постоянным наращиванием инвестиций в инновации, обновлением продукции и технологий;

– создание новых высокотехнологичных и наукоемких производств;

– реализация инвестиционных проектов на предприятиях научно-промышленного комплекса, направленных на создание инновационной продукции;

– участие в федеральных и государственных программах предприятий, осуществляющей выпуск продукции приоритетных направлений, в том числе медицинской продукции;

– целевая поддержка научных групп, занятых на предприятиях научно-промышленного комплекса Городского округа;

– развитие молодежных центров популяризации науки;

– содействие развитию кооперации, отраслевой науки и профильного образования.

Задача 4. Развитие малого и среднего предпринимательства.

Основой формирования и развития малого и среднего предпринимательства в Городском округе является эффективная система его поддержки:

– точечная финансовая поддержка по приоритетным направлениям развития бизнеса. Реализация данного направления позволит создать новые рабочие места, увеличить налоговые отчисления во все уровни бюджетной системы РФ;

– стимулирование спроса на продукцию малых и средних предприятий путём организации мероприятий, направленных на увеличение доли закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц у субъектов малого и среднего предпринимательства;

– информирование субъектов МСП о мерах государственной поддержки, о деятельности Московских областных фондов, существующих льготах и преференциях. Привлечение субъектов МСП к участию в региональных и муниципальных программах поддержки;

– сопровождение инвестиционных проектов, реализуемых или планируемых к реализации на территории Городского округа: осуществление содействия в прохождении установленных федеральным и областным законодательством процедур и согласований, необходимых для реализации инвестиционного проекта;

– содействие развитию молодежного предпринимательства (разработка и внедрение в учреждениях среднего, среднего специального и высшего образования практико ориентированных курсов и

программ, включая модульные (повышающие интерес учащихся к предпринимательству).

Задача 5. Создание условий для устойчивого, сбалансированного развития потребительского рынка, в целях максимально полного удовлетворения возрастающих потребностей населения в торговых и бытовых услугах.

Ключевые мероприятия: создание цивилизованных форм организации и обслуживания населения предприятиями торговли, общественного питания и бытового обслуживания, связанных с современными технологиями и дистанционной торговлей, в целях создания комфортных условий проживания и повышения качества жизни жителей Городского округа.

#### *Комфортная городская среда*

Состояние городской среды – один из ключевых факторов, определяющих благополучие Городского округа, его привлекательность. Люди, обладающие высококлассными профессиональными компетенциями, более требовательны к качеству городской среды.

Они имеют возможность обмениваться информацией, выбирать наилучшие условия для жизни и трудоустройства. Их может привлечь только благоустроенная территория с чистым воздухом и водой, удобным транспортом, красивыми домами, надежными коммунальными услугами и возможностью реализовать профессиональные навыки.

В связи с этим меры экологического характера, разрешение транспортных проблем, увеличение эксплуатационной надежности инженерной инфраструктуры, комплексное развитие городских территорий, жилищное обеспечение рассматриваются в качестве основы улучшения качества городской среды.

Стратегическая цель: формирование комфортной и уникальной городской среды, соблюдение интересов населения в обеспечении благоприятных условий проживания, ограничении вредного воздействия хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду, улучшении экологической обстановки, развитии инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры, сохранении объектов историко-культурного и природного наследия местного значения.

*Развитие малого и среднего предпринимательства в Городском округе.*

В качестве направлений по совершенствованию малого предпри-

нимательства в г. о. Балашиха предлагается внедрить комплекс мер: Направление №1. Проект «Формирование благоприятной предпринимательской среды».

Главной целью проекта является обеспечение условий для развития малого и среднего предпринимательства и повышения его вклада в социально-экономическое развитие муниципального образования г. о. Балашиха. В рамках проекта планируются следующие мероприятия:

- создание единой базы предпринимателей, осуществляющих деятельность на территории г. о. Балашиха;

- создание и активное функционирование Совета предпринимателей города как устойчивой платформы для диалога между властью и бизнесом;

- обеспечение деятельности инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

- содействие в продвижении брендов местных товаропроизводителей в целях позиционирования города как территории, благоприятной для предпринимательства;

- организация профориентационной работы среди молодежи и популяризация молодежного предпринимательства как перспективного вида деятельности в молодежной среде;

- осуществление организационной, методической, консультационной и информационной поддержки по вопросам ведения бизнеса и инвестиционным площадкам;

- организация и проведение мониторинга развития малого и среднего предпринимательства на территории МО г. о. Балашиха;

- ведение и актуализация Перечня муниципального имущества, предназначенного для предоставления в аренду субъектам малого и среднего предпринимательства и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, в целях оказания имущественной поддержки.

Направление №2. Проект «Увеличение численности занятых в секторе малого предпринимательства».

Цель проекта – вовлечение населения с соответствующими компетенциями, самозанятых и представителей социально незащищенных групп населения города, в частности, граждан предпенсионного возраста в предпринимательскую деятельность. Для увеличения численности занятых в сфере малого предпринимательства МО г. о.

Балашиха целесообразно проведение следующих мер популяризации предпринимательства:

- создание информационной инфраструктуры популяризации предпринимательства в г. о. Балашиха с размещением материалов на официальном сайте Администрации, в социальных медиа, в средствах массовой информации города;

- стимулирование запуска в г. о. Балашиха тематической информационной кампании по информированию граждан предпенсионного возраста об историях успеха предпринимателей возрастной категории 60+, создания для этой возрастной категории предпринимательских курсов и института наставничества;

- участие в проведении комплекса мероприятий по выявлению предпринимательских способностей и развитию предпринимательского мышления у школьников и молодежи города и предпринимательской профориентации данных целевых групп;

- содействие проведению в муниципальном образовании рекламно-информационной кампании по популяризации предпринимательства и института самозанятых с помощью современных каналов коммуникации, в том числе продвижение позитивного образа предпринимателя в сети «Интернет» и социальных сетях, создание специализированных медиа-проектов по популяризации предпринимательства.

Направление №3. Проект «Развитие инновационной инфраструктуры для бизнеса».

Цель проекта – развитие инновационной экономики и стимулирование процесса формирования новых рынков с помощью организации эффективной инфраструктуры и поддержки предпринимательства.

Мероприятия в рамках проекта:

- содействие открытию специализированных образовательных центров, проведению региональных форумов и семинаров, позволяющих готовить предпринимателей, способных к продвижению действующих проектов;

- создание коммуникационной среды (коворкинг-центров), которая включает «физические» места для обмена идеями и информацией, поиска партнеров и ресурсов;

- организация работы дистанционных каналов взаимодействия. Размещение информации о центрах коворкинга, комплексе мер под-

держки, перечне структур, предоставляющих эту поддержку, и календаря событий;

– подготовка документов и информации для участия представителей малого и микробизнеса в ежегодных конференциях разного уровня. Такого рода события традиционно собирают руководителей технопарков, бизнес-инкубаторов, технико-внедренческих зон и других организаций, содействующих развитию разного рода проектов в бизнесе; создание единого информационного пространства «Бизнес-город» для обмена информацией между предприятиями и образовательными организациями города и региона, в том числе, в целях мониторинга реестра специальностей в вузах, необходимых для развития соответствующих предприятий;

В результате реализации данных мероприятий будут достигнуты следующие социально-экономические показатели, характеризующие экономическую, бюджетную и социальную эффективность развития малого и среднего предпринимательства:

- увеличение субъектов малого и среднего предпринимательства;
- увеличение объема налоговых поступлений от субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на одного жителя;
- увеличение доли занятых в секторе малого и среднего предпринимательства в общей численности работающих на предприятиях и организациях;
- рост товарооборота предприятий, относящихся к субъектам малого и среднего предпринимательства.

Управление развитием территории – комплекс стратегических законодательных, нормотворческих, организационных, градостроительных, маркетинговых, экономических, финансовых, социальных и иных мероприятий, направленных на развитие территории (страны в целом, регионов, муниципальных образований) в социально-экономическом смысле, реализуемых органами публичного управления во взаимном сотрудничестве с частными хозяйствующими структурами и институтами гражданского общества. Необходимо подчеркнуть, что процесс управления развитием территории – это сложная целенаправленная деятельность, опосредующая взаимодействия многих субъектов и последовательную смену этапов.

Специфика муниципального управления подразумевает максимальную ориентацию властей на реализацию социальной функции, которая выступает в качестве определяющей для всей муниципаль-

ной власти. Благоустройство является одной из самых важных сфер деятельности муниципального хозяйства. Поэтому в этой сфере создаются такие условия для населения, которые обеспечивают высокий уровень жизни. Именно так создаются условия для комфортной, удобной жизни для всех жителей города.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. Электрон. дан. М., 2021.

2. 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., 2021.

3. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. - М.: Известия, 2018. 307 с.

4. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. М.: Юркнига, 2017. 490 с.

5. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. Ростов-на-Дону, 2016. 299 с.

6. Кутафин О.А., Фадеев, В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. М.: Проспект, 2017. 355 с.

7. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С Прудникова, А.М. Никитина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 320 с.

8. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. М.: Юрайт, 2017. 314 с.

9. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. М.: НОРМА, 2018. 334 с.

10. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2018. 387 с.

11. Пикулин А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. М.: ЮНИТИ, 2017. 307 с.

## МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МСП

**Рагозина Светлана Алексеевна,**

ст.преп. кафедры социально-гуманитарных и естественных дисциплин  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Рыбникова Марина Алексеевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Малое предпринимательство в РФ начало свое становление позже, чем в других странах. Государственное финансирование соответствующей деятельности малых и средних предприятий (МСП) в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка предпринимательских инициатив» увеличилось в 2018-2020 годах.

Статья посвящена актуальной в настоящее время проблеме развития государственной поддержки предпринимательства.

*Ключевые слова:* малое и среднее предпринимательство, поддержка, механизмы

## MECHANISMS OF STATE REGULATION AND SUPPORT OF SME DEVELOPMENT

**Svetlana A. Ragozina,**

Senior lecturer of the Department of Social, Humanitarian and Natural  
Sciences of the Moscow International Academy

**Rybnikova A. Marina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Small business started later than in other countries. State financing of the relevant activities of small and medium-sized enterprises (SMEs) within the framework of the national project “Small and Medium-sized entrepreneurship and support for entrepreneurial initiatives” increased in 2018-2020.. The article is devoted to the current topic of the problem of the development of state support for entrepreneurship.

*Keywords:* small and medium-sized entrepreneurship, support, mechanisms

Государственное финансирование соответствующей деятельности малых и средних предприятий (МСП) в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка предпринимательских инициатив» увеличилось в 2018-2020 годах. Однако в 2019 году количество субъектов МСП сократилось на 118 тысяч по сравнению с 2018 годом, а численность занятых в секторе сократилась до 18,8 миллиона человек, то есть сократилась почти на полмиллиона человек (цель нацпроекта на 2024 год – 25 миллионов человек). Доля сектора МСП в ВВП снизилась до 20 процентов в 2018 году (цель национального проекта на 2024 год – 32,5 процента). В целом в 2019 году в России наблюдались негативные тенденции в развитии отрасли, связанные с повышением ставки НДС, внедрением онлайн-касс и практически нулевым ростом доходов населения. В 2020 году почти нулевой экономический рост и пандемия коронавируса, которая уже привела к значительному падению спроса, особенно в ресторанном бизнесе, туризме и развлечениях, негативно скажутся на развитии сектора малого и среднего бизнеса. Ожидается более значительное снижение показателей деятельности сектора по сравнению с 2019 годом. Однако условия для развития предпринимательства и, соответственно, указанные тенденции существенно различаются по регионам России [1, стр. 12].

Пандемия коронавируса 2020 года негативно влияет на экономическую ситуацию во всем мире и наблюдаемые тенденции наступления глобального экономического кризиса. В России введение рекомендаций по соблюдению карантина наряду с ослаблением рубля вызвало резкое снижение спроса на офлайн-услуги, что привело к сокращению доходов в первую очередь для малого и среднего бизнеса. В настоящее время статистика по количеству фирм еще не отражает негативных последствий пандемии, но рестораны, фитнес-клубы, салоны красоты, предприятия туристической отрасли и агентства по проведению мероприятий массово разоряются и закрываются. Те предприятия, которые не смогли своевременно перейти на онлайн-предоставление товаров и услуг или их бизнес-модель, связанную исключительно с предоставлением персональных услуг, теперь сталкиваются с риском банкротства. Согласно опросам Торгово-промышленной палаты (ТПП), каждое третье предприятие в секторе МСП может закрыться к июню. Фактически можно гово-

речь об обнулении усилий властей по развитию малого и среднего предпринимательства и улучшению делового климата в предыдущие годы, если бы чрезвычайные меры поддержки остались бы без изменений [2, стр. 3].

Россия ежегодно улучшала свои позиции в рейтинге Doing Business, поднявшись со 124-го места в 2010 году до 28-го места в 2019 году, что потенциально указывает на улучшение формальных условий для ведения бизнеса. Однако рейтинг не полностью учитывает условия для деятельности малого и среднего бизнеса, и расчеты сделаны только для Москвы и Санкт-Петербурга, где ведение бизнеса, по-видимому, более прибыльно из-за концентрации платежеспособного спроса по сравнению с большинством регионов. В 2019 году, согласно всероссийскому опросу малых компаний Росстата, произошло небольшое снижение барьеров, препятствующих развитию малого и среднего бизнеса, особенно по сравнению с кризисным 2015 годом [3, стр. 9].

Среди ограничений на деятельность малого бизнеса в обрабатывающей промышленности наиболее значимыми были недостаточные финансовые ресурсы и высокие проценты по банковским кредитам (60 процентов респондентов), недостаточный спрос на внутреннем рынке (55 процентов) и высокие налоги (56 процентов). При этом последний барьер стал вторым по значимости ограничением для опрошенных компаний в связи с повышением ставки НДС в начале 2019 года и повсеместным внедрением онлайн-кассовых аппаратов. Гораздо меньше респондентов отметили нехватку средств в 2019 году по сравнению с 71 процентом в 2015 году.

Действительно, по данным Центрального Банка [4, стр. 18], ставка по долгосрочным кредитам, предоставляемым МСП, ежегодно снижалась с 17,8% в 2015 году до 10,8% в 2019 году. В целом это было обусловлено общим снижением ставок; определенную положительную роль могло бы сыграть создание системы гарантий и внедрение программ субсидирования процентных ставок для малого бизнеса. Низкий спрос остается на внутреннем рынке из-за почти нулевого роста потребительского рынка (доходов домохозяйств). Весьма вероятно, что в начале 2021 года будет наблюдаться повышение значимости таких барьеров, как недостаточный спрос и неопределенность экономической ситуации. Многие предприятия также

будут испытывать нехватку финансовых ресурсов: фактически, уже существует кассовый разрыв, вызванный резким снижением спроса при сохранении текущей занятости, арендных, кредитных и других платежей [2, стр. 56].

Однако справедливо предположить, что динамика основных показателей развития малого и среднего предпринимательства в 2021 году будет отрицательной. Административное давление на малый бизнес несколько снизилось в связи с сокращением общего числа проверок бизнеса, и был введен мораторий на плановые проверки МСП с возможностью продления в связи с пандемией. Однако налоговый контроль был также усилен в результате внедрения онлайн-кассовых аппаратов, борьбы Федеральной налоговой службы России с подставными компаниями и «фрагментации» незаконного бизнеса, направленной на уклонение от налогообложения. В то же время количество подставных компаний сократилось в России до рекордно низких значений – 7,3 процента от общего числа юридических лиц (309 тысяч) [4, стр. 7].

Кроме того, ФНС России ежегодно удаляет фирмы, не представившие отчетность, из списка зарегистрированных, и около 90% всех ликвидированных юридических лиц были закрыты по решению налоговых органов. В 2020 году ожидается значительный рост числа банкротств и остановок. Более того, проверка предприятий может быть даже ужесточена, чтобы избежать массовых увольнений. Общее усиление контроля в 2018-2019 годах может привести к сокращению числа субъектов МСП в 2019 году на 118 тыс. единиц. Тем временем число индивидуальных предпринимателей росло. Это может быть связано с намерением малого бизнеса снизить свои расходы за счет использования налоговых льгот и перевода отдельных сотрудников в статус ИП. В России значительная часть занятых, которые могут иметь отношение к сектору малого и среднего бизнеса, находится в тени. Поэтому в 2019 году экспериментальное введение такого специального налогового режима, как НДФЛ, было проведено в Москве, Московской области, Республике Татарстан и Калужской области; с 1 июля 2020 года планируется распространить этот режим на все регионы. Число зарегистрированных самозанятых достигло всего 330 тысяч человек в 2019 году. Тем временем занятость в неформальном секторе по-прежнему растет с 14,3 мил-

лиона человек в 2017 году до 15,3 миллиона в 2019 году (21,3 процента от общего числа занятых).

Численность работников сектора МСП сократилась в 2019 году по сравнению с 2017-2018 годами на 0,5 млн человек (с 19,3 млн до 18,8 млн человек), в частности, за счет сокращения численности работников МСП, что может свидетельствовать об оптимизации налогообложения. Скромный рост доходов домашних хозяйств в 2019 году, а также сокращение доходов в начале 2020 года приведут к дальнейшему сокращению занятости в МСП, в основном связанной с торговлей и услугами. Ключевыми секторами МСП являются оптовая и розничная торговля (60,4 процента от общего оборота), обрабатывающая промышленность (10,4 процента), строительство (7,5 процента).

Самые высокие относительные темпы роста числа субъектов МСП наблюдались в 2019 году именно в этих регионах или рядом с ними, т. е. в Московской, Ленинградской, Самарской, Свердловской, Тюменской областях, Республике Татарстан, Санкт-Петербурге, Краснодарском крае. Крупные потребительские рынки и, как следствие, более высокий спрос на продукцию МСП, более высокая потребность в различных товарах, развитая инфраструктура (развитая транспортная сеть, улучшенная логистика, доступ к объектам и оборудованию, большее число институтов развития) являются сильными сторонами крупных городских агломераций. Более того, плотность населения положительно коррелирует с интенсивностью социальных связей, что позволяет обмениваться опытом и получать дополнительные экономические выгоды, и отрицательно коррелирует со страхом неудачи в открытии бизнеса. Регионы, имеющие выход к морю и, соответственно, к торговым маршрутам, демонстрируют более высокий потенциал для развития международной торговли, выхода на новые внешние рынки и развития сектора малого и среднего бизнеса в сфере туризма и транспорта. Благоприятный инвестиционный климат, обусловленный политическими, правовыми, социальными и экономическими моделями, также стимулирует деловую активность в регионе.

Согласно рейтингу Агентства стратегических инициатив, лучший инвестиционный климат в Калужской, Тюменской, Воронежской, Ивановской, Ростовской областях, Краснодарском крае, Республи-

ке Татарстан, Москве и Санкт-Петербурге. Республика Крым и город федерального значения Севастополь демонстрируют плотность предпринимательской деятельности выше среднего, что объясняется большим количеством туристических предприятий и гостевых домов, присутствующих там [2, стр. 2]. И последнее, но не менее важное: в этих регионах действует правило зоны свободной торговли, когда предприятия платят сниженный налог на прибыль в размере 2 процентов, освобождаются от налога на имущество в течение длительного периода времени после регистрации, платят страховую премию по ставке 7,6 процента вместо 30%.

Национальный проект предполагает ежегодный рост занятости в секторе МСП на 900 тыс. человек в 2019-2024 годах. Учитывая сокращение рабочей силы в России на фоне стабильной динамики занятости в секторе МСП за последние годы и сокращение занятости в секторе в 2019 году на полмиллиона человек, этот сценарий можно назвать оптимистичным. При сохранении текущей численности рабочей силы в России на уровне 76 миллионов человек увеличение численности занятых на 20 процентов (на 5-6 миллионов человек) за 5 лет означает увеличение доли занятых в МСП с 24-26 до 32-34 процентов. Однако во времена кризиса и в соответствии с запросом бизнеса сократить свои расходы занятость в секторе, скорее всего, сократится в 2020 году более быстрыми темпами, чем в экономике в целом. Ожидается, что контроль за бюджетными организациями и крупными предприятиями будет ужесточен [2, стр. 11].

Занятость в секторе малого и среднего бизнеса является высококонцентрированной, т. е. более 45,2 процента занятых сосредоточено в крупных регионах России. Для сравнения, только 39 процентов общей занятости в России сосредоточено в 10 крупных регионах. Доля работников малого и среднего бизнеса от общего числа занятых в 2019 году является самой высокой (более 30 процентов) в крупных городских агломерациях с развитыми сферами торговли и услуг, т. е. в Санкт-Петербурге, Москве, Новосибирской, Свердловской областях и вблизи крупного рынка Москвы (Костромская и Рязанская области) и в портовых регионах (Калининградская и Сахалинская области). Этот показатель является самым низким, менее 4%, на Чукотке, в Кабардино-Балкарской Республике, Чеченской Республике, Республике Дагестан, Республике Ингушетия, где доля

неформального сектора выше, а малый и средний бизнес регистрируется реже и реже официально регистрирует своих работников.

В 2021 году можно ожидать незначительного снижения концентрации занятости в МСП в крупных центрах. Численность работников малого и среднего бизнеса увеличилась в 2019 году только в восьми регионах России: Республике Ингушетия, Чукотском и Ненецком автономных округах, Республике Дагестан, Республике Крым, Республике Тыва, Чеченской Республике и Московской области. Рост занятости в регионах Северного Кавказа и Крайнего Севера можно объяснить эффектом низкой базы, зоной свободной торговли в Республике Крым и благоприятными институциональными условиями для открытия фирм в Московской области [3, стр. 5].

Больше всего сократилась занятость в ряде крупных городов северных регионов (Мурманская, Архангельская области, Республика Коми), а также в малонаселенном регионе Нечерноземной зоны (Ярославская, Новгородская и Псковская области), что отчасти может быть связано с внедрением онлайн-кассовых аппаратов и невозможностью их использования в отдаленных и сельских населенных пунктах. Кроме того, увеличение расходов, связанных с ростом ставки НДС для предприятий в этих населенных пунктах, может оказаться невыносимым. Чтобы обеспечить увеличение числа занятых в секторе малого и среднего бизнеса, многим предпринимателям в первую очередь следует выйти из тени и легализовать самозанятых.

Объем несырьевого экспорта субъектов МСП в России составил почти 14,1 миллиарда долларов США, или 7,2 процента совокупного несырьевого экспорта в 2017 году. В 2018 году объем несырьевого экспорта субъектов МСП увеличился на 45% по сравнению с предыдущим годом и составил 20,6 миллиарда долларов США, или 8,7 процента совокупного экспорта в этом году. Доля несырьевого экспорта МСП увеличилась в общем объеме экспорта МСП: с 85 процентов в 2017 году до 87 процентов в 2018 году.

При этом малые фирмы могут быть более адаптированы к меняющимся условиям за счет производства и экспорта штучной продукции и способности учитывать потребности конкретных потребителей. Дополнительные меры, направленные на поддержку экспорта, могут способствовать выживанию наиболее конкурентоспособных компаний в секторе МСП. В течение 2018 года лидерами по абсо-

лутному объему несырьевого экспорта МСП были крупнейшие агломерации России с концентрацией перерабатывающих предприятий (Москва, ул. Санкт-Петербург), сельскохозяйственные и фермерские центры (Ростовская область, Краснодарский край), центры лесного хозяйства и деревообработки (Иркутская область, Красноярский край) и центры морской промышленности и морского земледелия (Сахалинская область, Приморский край). Доля сектора МСП в несырьевом экспорте региона составляет более 50% в экономически слаборазвитых регионах, специализирующихся на сельском хозяйстве (Республика Тыва, Алтайский край, Республика Адыгея, Республика Карачаево-Черкесия, Чеченская Республика).

Современные меры поддержки предпринимательского сектора можно разделить на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные меры, принятые во многих странах, включая Россию, призваны смягчить негативные последствия пандемии. Среди этих мер предлагается: отсрочка платежей по налогам и социальным взносам, по аренде объектов, находящихся в государственной собственности, поддержка потребительского спроса путем предоставления субсидий уязвимым группам населения, отсрочка платежей по кредитам, введение моратория на банкротство. В России разрабатываются меры более высокой ценности для предприятий транспортной отрасли и туризма, однако необходимо будет ввести последующие конкретные меры для творческих отраслей, тесно связанных с сектором развлечений. Антикризисные меры поддержки также разрабатываются в некоторых регионах, располагающих финансовыми, административными и другими ресурсами для их реализации. Город Москва одним из первых начал сбор предложений по мерам поддержки и предоставил малому и среднему бизнесу определенные возможности для отдыха. Среди этих мер: расширение программ льготного кредитования и гарантийной поддержки кредитования малого и среднего бизнеса, отсрочка уплаты арендной платы для субъектов малого и среднего бизнеса, аренда государственного или муниципального имущества, мораторий на проверки малого и среднего бизнеса, в том числе выездные налоговые проверки (за исключением вопросов, представляющих риски для жизни и здоровья людей).

Однако введенные и объявленные меры, очевидно, недостаточны

для смягчения негативных последствий кризиса, учитывая сильное снижение спроса. Обсуждается возможность введения налоговых каникул вплоть до ежеквартальной отсрочки уплаты налога. Долгосрочные меры поддержки должны быть направлены на снижение воздействия потенциально затяжного кризиса и адаптацию к новым условиям (поддержка изменений в структуре сектора МСП в направлении увеличения доли интернет-экономики, поддержка цифровой трансформации предприятий, предоставление стимулов для доступа на внешние рынки) [3, стр. 11].

Существенные различия между региональными предпринимательскими системами требуют, с одной стороны, внесения корректировок в федеральную политику в области предпринимательства, а с другой стороны, позволяют использовать сильные и слабые стороны регионов, их специализацию и экономико-географические условия для более эффективного долгосрочного развития сектора МСП в России. Поддержка «газелей», продуктовых, быстрорастущих компаний, связанных со средним бизнесом, часто инновационных, актуальна в условиях изменившихся условий для регионов, лидирующих в развитии предпринимательства (Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Самарская, Новосибирская области).

Необходимы соответствующие меры по автоматизации и цифровизации производства в целях повышения конкурентоспособности и спроса на продукцию на пути к экономическому восстановлению. Кроме того, необходимы специальные меры по ускорению и воспитанию поставщиков, развитию венчурного капитала и увеличению финансирования соответствующих грантов, направленных на исследования и разработки в сотрудничестве с университетами. «Газели» заинтересованы в налаживании каналов экспорта продукции, что актуально на фоне обесценивания рубля и снижения внутреннего спроса. Стоит пересмотреть роль университетов, чтобы создать точки роста в антикризисный период и включить их в экосистему в качестве основных агентов изменений и генератора инноваций и стартапов.

#### **Список использованных источников**

1. Предпринимательство : учебник / И.К. Ларионов, К.В. Антипов, А.Н. Герасин и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е

изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 191 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573196> (дата обращения: 21.05.2021)

2. Угурчиев О.Б. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / О. Б. Угурчиев, Р. О. Угурчиева. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.

3. Наземцева Ю.Ю. Государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства как залог экономического роста региона (на примере Алтайского края) // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом. Материалы Двенадцатой международной научно-практической конференции. Рубцовский индустриальный институт. 2020. С. 108–117.

4. Андреева А.А. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике Алтайского края // Вестник молодежной науки Алтайского государственного аграрного университета. 2021. № 1. С. 179 – 183.

# СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Рыбникова Марина Алексеевна,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Российское малое предпринимательство начало свое становление позже, чем в других странах. Поэтому для понимания того как поддерживать данный сектор рыночной экономики, необходимо рассмотреть этапы становления МСП в России.

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме развития государственной поддержки предпринимательства.

*Ключевые слова:* малое и среднее предпринимательство, история, этапы развития

## THE ESSENCE AND PRINCIPLES OF STATE REGULATION AND SUPPORT OF ENTREPRENEURSHIP

**Marina A. Rybnikova,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Small entrepreneurship began later than in other countries. Therefore, in order to understand how to support this sector of the market economy, it is necessary to consider the stages of the formation of SMEs in Russia. The article is devoted to the current topic of the problem of the development of state support for entrepreneurship.

*Keywords:* small and medium-sized entrepreneurship, history, stages of development

Российское малое предпринимательство с 1990-х годов прошло четыре этапа развития.

Первый из них начался в конце 1980-х годов, когда огромные льготы всех видов, в том числе за счет средств госбюджета, обусловили быстрое накопление капиталов, организацию производства

дефицитных товаров широкого потребления и бытовых услуг, развитие розничной торговли, общественного питания и прочее. Однако на этом этапе ресурсы государственных предприятий перекачивались в теневую экономику и в основном не реинвестировались, а уходили за рубеж и на непроизводительное потребление. «Аренда с правом выкупа» означала, как правило, присвоение государственного имущества неэффективными собственниками (формально она была отменена в 2002 году) [4, стр. 15].

Массы людей обучались основам предпринимательства в школах научно-технического творчества и полугосударственных малых предприятиях. Первые миллионеры сделали целое состояние, получая ресурсы по фиксированным государственным, а продавая — по рыночным ценам. Отсутствие должного контроля и низкое качество государственного управления усугубили дефицит товаров и сделали необходимой «шоковую терапию». Иначе нельзя было ликвидировать «навес» ничем не обеспеченных денег.

Второй этап развития малого предпринимательства начался в 1991-1992 годах с либерализацией цен, массовой приватизацией и отменой монополии внешней торговли. В 1991-2018 годах число малых предприятий выросло с 268 до 897 тысяч, а занятость на них — с 5,4 до 8,8 миллионов человек. Число малых научно-технических фирм за один 1993 год выросло в 1,8 раза, несмотря на высокую инфляцию и утрату оборотных средств из-за отсутствия их индексации. Малый бизнес наладил производство многих потребительских товаров (крупные предприятия нередко выдавали их работникам вместо зарплаты). К 1996 году число малых фирм достигло максимума (1040 тысяч).

Однако инфляция привела к обесценению сбережений населения и резкому увеличению процентных ставок банковского кредита. Это вызвало паралич инвестиционной деятельности и стимулировало малый бизнес лишь в некапиталоемких отраслях с быстрым оборотом средств — в торговле, общей коммерческой деятельности по обеспечению функционирования рынка, а также в сфере услуг и образования. Одновременно произошло резкое уменьшение доли малых предприятий в сфере материального производства, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Это не позволило создать нормальную конкурентную рыночную среду [2, стр. 6].

На данном этапе происходило массовое создание бирж, банков, страховых фирм, посреднических импортно-экспортных структур, фирм, обслуживающих бартер, вексельный оборот и так далее. Во второй половине 1990-х годов оказались практически исчерпаны ниши и возможности сверхприбыльной торгово-посреднической деятельности. Многие малые предприятия, преимущественно торгово-посреднические и научно-консультационные, либо прекратили свое существование, либо диверсифицировались.

Третий этап развития малого предпринимательства (с 1996-1997 годов до 2003 года) сопровождался сокращением числа малых предприятий из-за резкого снижения доходности самостоятельной предпринимательской деятельности. Налоги стали отнимать до 80% легального дохода предпринимателей. В итоге в 1990-е годы число малых фирм сократилось до 840 тысяч. Из-за финансового кризиса и потери средств, в банках от трети до половины фирм ушли с легального рынка [3, стр. 10].

Правительство не имело реальной стратегии поддержки малого бизнеса, особенно в инновационной и производственной сферах. Созданные в рамках принятого в 1995 году закона «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» фонды практически не функционировали. Кредиты малому бизнесу выдавались в основном «Европейским банком реконструкции и развития» и другими зарубежными структурами под высокий процент. Не развивался лизинг.

В 2001–2002 годах число малых предприятий выросло с 842 до 878 тысяч, а их доля в валовом внутреннем продукте – с 9,6 до 10,4%. Это позволило увеличить занятость с 7,23 до 7,78 миллионов человек, то есть создать 550 тысяч рабочих мест. Однако, как подтвердили исследования Российского центра малого предпринимательства, Центра экономических и финансовых исследований и разработок, Института исследований проблем предпринимательства, существенных улучшений в положении малого и среднего бизнеса не произошло. Большая часть малого и среднего бизнеса остается в теневой экономике.

В ряде регионов до половины малых предприятий существует не более одного квартала и не ведет реальной хозяйственной деятельности. Число занятых в малом бизнесе даже с учетом индивидуаль-

ных предпринимателей составляет всего 17% экономически активного населения. На эту сферу в 2002 году приходилось всего 2,6% инвестиций. С 2003 года российский малый бизнес начал качественно новый, четвёртый, этап своего развития, который продолжается до наших дней.

Малый бизнес в России, можно сказать, состоялся на всей территории страны. Только в Москве по состоянию на 1 июля 2020 года зарегистрировано 207 834 малых предприятий и 98 834 индивидуальных предпринимателей. Выручку в размере от 100 до 500 тыс. руб. получают 8,8% малых предприятий от общего количества малых предприятий города Москвы, от 500 до 1000 тыс. руб. – 5,4%, от 1 до 5 млн руб. – 15,4%, от 5 до 10 млн руб. – 7%, от 10 до 50 млн руб. – 12,1%, от 50 млн руб. и более – 7,7% малых предприятий [1, стр. 23].

Темпы роста налоговых поступлений от представителей малого и среднего бизнеса Москвы, применяющих общую систему налогообложения, заметно ниже, чем от субъектов малого бизнеса, применяющих специальные режимы налогообложения, по которым наблюдается активная динамика. Так, по единому налогу по упрощенной системе налогообложения прирост составил 29,9%, или 1,11 млрд руб., по единому сельскохозяйственному налогу – 57,8%, или 205,2 млн руб. Все это говорит о том, что малый и средний бизнес живет, развивается и достигает положительных результатов.

### **Список использованных источников**

1. Предпринимательство : учебник / И.К. Ларионов, К.В. Антипов, А.Н. Герасин и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 191 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573196> (дата обращения: 21.05.2021)

2. Угурчиев О.Б. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / О. Б. Угурчиев, Р. О. Угурчиева. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.

3. Наземцева Ю.Ю. Государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства как залог экономического роста региона (на примере Алтайского края) // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом. Матери-

алы Двенадцатой международной научно-практической конференции. Рубцовский индустриальный институт. 2020. С. 108–117.

4. Андреева А.А. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике Алтайского края // Вестник молодежной науки Алтайского государственного аграрного университета. 2021. № 1. С. 179–183.

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ, СФОРМУЛИРОВАННЫЕ ЦБ РФ

**Сподах Григорий Григорьевич,**

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

**Новоженина Светлана Владимировна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Банк России мерами денежно-кредитной политики поддерживает ценовую стабильность в российской экономике. Стабильно низкая инфляция – это важная составляющая благоприятной деловой среды для бизнеса и комфортных условий для жизни граждан нашей страны.

***Ключевые слова:*** Банк России, инфляция, государственное регулирование банковского сектора

## STATE REGULATION OF THE BANKING SECTOR AND THE DIRECTIONS OF MONETARY POLICY FORMULATED BY THE CENTRAL BANK OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Gregory G. Spodakh,**

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

**Svetlana V. Novozhenina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The Bank of Russia supports price stability in the Russian economy with monetary policy measures. Stable low inflation is an important component of a favorable business environment for business and comfortable living conditions for citizens of our country.

***Keywords:*** Bank of Russia, inflation, state regulation of the banking sector

Банк России мерами денежно-кредитной политики поддерживает ценовую стабильность в российской экономике. Стабильно низкая

инфляция – это важная составляющая благоприятной деловой среды для бизнеса и комфортных условий для жизни граждан нашей страны. Последовательная денежно-кредитная политика, нацеленная на поддержание низких темпов роста цен, повышает предсказуемость экономических условий, позволяет более уверенно строить производственные, инвестиционные планы и осуществлять долгосрочные сбережения. Только при сохранении ценовой стабильности возможна успешная реализация заявленных Правительством России мер по повышению потенциала российской экономики.

Наряду с поддержанием стабильно низкой инфляции, экономическому развитию будут способствовать и меры Банка России по другим направлениям его деятельности: по обеспечению финансовой стабильности, устойчивому развитию финансового сектора и платежной системы. Формируя условия, важные для социального благополучия и экономического развития, политика Банка России тем не менее не может быть основным источником экономического роста. Решающее значение для укрепления фундамента устойчивого роста, для диверсификации российской экономики, снижения ее зависимости от внешних условий будут иметь меры структурной политики при сохранении стабильности государственных финансов.

Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2022 год и период 2023 и 2024 годов сформулированы ЦБ РФ.

Банк России в рамках стратегии таргетирования инфляции принимает решения по денежно-кредитной политике на основе среднесрочного прогноза. Обновление прогноза происходит на опорных заседаниях Совета директоров по ключевой ставке в феврале, апреле, июле и октябре.

Ценовая стабильность является основной целью денежно-кредитной политики Банка России и означает устойчиво низкую инфляцию вблизи 4%. Это важный элемент благоприятной среды для жизни людей и ведения бизнеса.

В Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики Банк России ежегодно раскрывает цели и подходы к реализации денежно-кредитной политики, отражает свой взгляд на текущее состояние экономики и ее развитие в среднесрочной перспективе.

Основная цель денежно-кредитной политики Банка России – обеспечение ценовой стабильности.

С 2015 года Банк России проводит денежно-кредитную политику в соответствии с режимом таргетирования инфляции, стремясь поддерживать годовую инфляцию вблизи 4% постоянно. В рамках данного режима Банк России воздействует на денежную сферу, финансовые рынки и экономику в основном с помощью ключевой ставки и сигнала о дальнейших решениях. Решения об уровне ключевой ставки и сигнале принимаются на основе анализа текущих экономических тенденций и макроэкономического прогноза. При этом Банк России стремится оперативно и полно раскрывать информацию о проводимой денежно-кредитной политике, придерживаясь принципа информационной открытости.

Ситуация в экономике в 2021 году и оценка Банком России перспектив ее развития изменились по сравнению с 2020 годом. Несмотря на эпизоды ухудшения эпидемической ситуации, восстановление мировой экономики в конце 2020 – 2021 года продолжалось. При этом быстрое расширение спроса происходило в условиях значимых ограничений со стороны предложения. Во многом они были связаны с нарушением глобальных производственных и логистических цепочек из-за вводимых противоэпидемических мер, что также приводило к росту цен на мировых товарных рынках.

В результате в большинстве стран существенно усилилось инфляционное давление. Российская экономика не стала исключением. В III квартале 2020 года началось ее восстановление, а уже во II квартале 2021 года российская экономика одной из первых в мире вернулась к докризисному уровню.

Существенную поддержку оказали бюджетные меры и значимое смягчение денежно-кредитной политики в 2020 году.

В то же время восстановление было неоднородным, и во многих секторах экономики уже в начале 2021 года рост спроса опережал возможности по наращиванию предложения. В этих условиях компаниям было проще переносить растущие издержки в цены товаров и услуг. Дополнительное давление на цены оказывало смещение предпочтений населения в пользу текущих покупок товаров длительного пользования.

Инфляция и инфляционные ожидания населения и бизнеса росли. Повышенные инфляционные ожидания формировали риски бо-

лее значительного и продолжительного отклонения инфляции от цели за счет вторичных эффектов.

В этой ситуации с конца 2020 года Банк России ужесточал сигналы о своих будущих действиях, а в марте 2021 года приступил к повышению ключевой ставки. Банк России оценивал продолжительность действия факторов, влиявших на экономику и инфляцию, и устойчивость сформировавшихся экономических тенденций. Принимая решения по денежно-кредитной политике, Банк России также учитывал, что при высоких инфляционных ожиданиях денежно-кредитные условия могут оставаться мягкими более продолжительное время.

В результате к октябрю 2021 года ключевая ставка была повышена на 2,5 п.п., до 6,75% годовых.

Согласно базовому сценарию Банка России, в 2021 году мировая и российская экономики будут расти в условиях постепенного улучшения эпидемической ситуации на фоне достижения целей по вакцинации населения, поставленных странами, и отсутствия новых опасных штаммов коронавируса, ставящих под сомнение эффективность действующих вакцин. Темп роста мировой экономики к концу 2021 года станет превышать потенциальный, и в конце 2022 года развитые страны перейдут к нормализации денежно-кредитной политики.

Российская экономика после активного восстановительного роста в 2021 году в 2022 году вернется к потенциальному темпу роста и останется на нем до конца прогнозного горизонта.

Ключевыми развилками выбраны те факторы, в динамике которых в настоящее время отмечается наибольшая неопределенность. Это эпидемическая обстановка в России и в мире (появление новых опасных штаммов коронавируса и более масштабное введение ограничительных мер), темпы восстановления мирового спроса, в том числе на товары российского экспорта, разная степень реакции крупнейших центральных банков на ускорение мировой инфляции и ее последствия для мировых финансовых рынков.

Развитие событий в рамках того или иного сценария может потребовать от Банка России соответствующей корректировки денежно-кредитной политики для обеспечения возвращения инфляции к цели в среднесрочной перспективе.

Во-первых, возможно существенное ухудшение эпидемической ситуации в мире – главным образом из-за появления новых штаммов коронавируса, устойчивых к вакцинам. Этот вариант рассматривается в рамках сценария «Усиление пандемии».

Во-вторых, даже если эпидемическая ситуация будет развиваться благоприятным образом и распространение вируса значительно сократится, то существенно ухудшить экономическую ситуацию могут накопившиеся за период пандемии проблемы.

Так, если рост мировой инфляции, наблюдаемый на текущий момент, станет устойчивым и будет вызывать дальнейшее повышение инфляционных ожиданий, то развитые страны могут начать более раннюю нормализацию денежно-кредитной политики, чем ожидается в настоящий момент. Повышение ставок в развитых странах раньше срока, ожидаемого в базовом сценарии, рассматривается в рамках сценария «Глобальная инфляция».

В-третьих, в случае, если активная нормализация денежно-кредитной политики развитых стран будет сопровождаться неустойчивой динамикой финансовых рынков, а процессы активного восстановления к тому моменту сформируют «пузыри» в ценах активов, то существенное повышение ставок может повлечь за собой резкое ухудшение настроений инвесторов и последующее обострение долговых проблем по всему миру. В итоге в 2023 году мировая экономика может столкнуться с глобальным финансовым кризисом, сопоставимым по масштабам с кризисом 2008–2009 годов. Такой вариант развития событий рассматривается в рамках сценария «Финансовый кризис».

Банк России подчеркивает, что базовый прогноз Банка России описывает наиболее вероятный сценарий развития макроэкономической ситуации в России и в мировой экономике, исходя из информации, доступной на момент соответствующего заседания Совета директоров по ключевой ставке. Банк России обновляет базовый прогноз, включая прогнозную траекторию ключевой ставки, четыре раза в год на опорных заседаниях.

Базовый сценарий

Продолжается поступательный рост мировой и российской экономики. Улучшение эпидемической ситуации окажет существенную поддержку этому процессу. Темп прироста ВВП в 2021 году

составит 4,0–4,5% и с 2022 года стабилизируется на траектории сбалансированного роста в диапазоне 2–3%. Возвращение годовой инфляции к цели ожидается к концу 2022 года. В этом сценарии средняя за 2022 год ключевая ставка будет находиться в диапазоне 6–7% годовых.

По мере снижения инфляционных ожиданий и замедления инфляции ключевая ставка вернется в долгосрочный нейтральный диапазон 5–6% годовых.

Под требованиями банковской системы к экономике подразумеваются все требования банковской системы к нефинансовым и финансовым организациям и населению в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах, включая предоставленные кредиты (в том числе просроченную задолженность), просроченные проценты по кредитам, вложения кредитных организаций в долговые и долевые ценные бумаги и векселя, а также прочие формы участия в капитале нефинансовых и финансовых организаций и прочую дебиторскую задолженность по расчетным операциям с нефинансовыми и финансовыми организациями и населением.

Темпы прироста требований приведены с исключением эффекта валютной переоценки.

Для исключения эффекта валютной переоценки прирост требований в иностранной валюте и драгоценных металлах пересчитывается в рубли по среднехронологическому курсу рубля к доллару США за соответствующий период. По ипотечным жилищным кредитам – без учета приобретенных банками прав требования.

#### Альтернативные сценарии

##### Усиление пандемии

Темпы прироста ВВП в 2022 году будут близки к нулевым, в 2023 году – ускорятся до 3,5–4,5%, а к концу прогнозного горизонта вернуться к значениям, близким к потенциальному росту. Влияние устойчивых факторов инфляции снизится раньше, чем в базовом сценарии, что сделает целесообразным смягчение ДКП в момент ухудшения эпидемической ситуации. В дальнейшем денежно-кредитная политика будет оставаться в целом нейтральной.

##### Глобальная инфляция

В 2022 году более активный рост в мировой экономике окажет дополнительную поддержку и ВВП России. Однако сопровождающее

этот рост повышение устойчивого инфляционного давления в мире вызовет более быстрое прекращение стимулирующей политики в крупнейших странах, чем предполагается в базовом сценарии. Повышенный уровень мировой инфляции и глобальных процентных ставок потребует от Банка России проведения более жесткой ДКП, чем в базовом сценарии, для возвращения инфляции к цели во второй половине прогнозного периода.

#### Финансовый кризис

Данный сценарий иллюстрирует риски, связанные со значительным увеличением долговой нагрузки в мировой экономике вследствие пандемии. Он предполагает, что при сворачивании стимулирующей политики произойдет значительное и резкое ухудшение условий в мировой финансовой системе. Это станет причиной снижения ВВП России в 2023 году с последующим восстановлением экономической активности в 2024 году. Резкое начало финансового кризиса и сопутствующее ослабление рубля станут значительным, хотя и временным проинфляционным фактором. Для обеспечения ценовой стабильности Банку России потребуется решительно ужесточить денежно-кредитную политику в начале 2023 года. По мере снижения проинфляционных рисков и нормализации инфляционных ожиданий Банк России смягчит ДКП, что окажет поддержку восстановительному росту экономики в 2024 году.

#### Сохранение ключевой ставки неизменной до февраля 2021 года

Банк России снизил ключевую ставку до исторически минимального уровня 4,25% годовых в июле 2020 года и далее сохранял ее неизменной на протяжении нескольких месяцев. В конце 2020 - начале 2021 года в ответ на ускорение инфляции Банк России начал ужесточать сигналы о будущей политике. Дезинфляционное влияние спроса исчерпало себя раньше, чем ожидалось в разгар ограничительных мер, а давление на цены со стороны издержек производителей, подпитываемое ростом цен на мировых товарных рынках, усилилось. При этом вторая волна пандемии, вопреки ожиданиям, оказала скорее проинфляционное влияние, чем дезинфляционное. Это произошло вследствие отсутствия жестких ограничений и адаптации населения и предприятий к новым условиям.

#### Повышение ключевой ставки в марте-сентябре 2021 года

В этот период сформировалось повышенное проинфляционное

давление, обусловленное более быстрым ростом спроса на фоне запаздывающего восстановления предложения. Проинфляционные риски и факторы существенно преобладали. Инфляция продолжала ускоряться. Инфляционные ожидания населения и ценовые ожидания предприятий поднялись до максимумов последних пяти лет. Чтобы ограничить риски более значительного и продолжительного отклонения инфляции вверх от цели, Банк России перешел к повышению ключевой ставки – суммарно на 2,50 п.п. в марте-сентябре, до 6,75% годовых.

#### Будущая денежно-кредитная политика

Принятые решения по ключевой ставке, не препятствуя устойчивому росту российской экономики, позволят вернуть годовую инфляцию к цели к концу 2022 года. В базовом сценарии с учетом проводимой ДКП Банк России прогнозирует инфляцию в 2022 году в диапазоне 4,0–4,5%. В 2023 году и в дальнейшем при развитии ситуации в соответствии с базовым сценарием инфляция будет находиться вблизи 4%.

Операционная цель денежно-кредитной политики Банка России – поддержание однодневных ставок денежного рынка вблизи ключевой. В условиях структурного профицита ликвидности в 2021 году Банк России продолжал достигать операционной цели главным образом через депозитные аукционы на срок 1 неделя. Отклонение RUONIA от ключевой ставки в 2021 году не превышало 22 б.п., что говорит об эффективном достижении операционной цели.

#### Расширение коммуникации

В условиях высокой неопределенности открытость центрального банка имеет особенно большое значение. Банк России продолжил развитие коммуникации.

#### Публикация прогнозной траектории ключевой ставки

С апреля 2021 года Банк России включил в состав среднесрочного прогноза прогнозную траекторию ключевой ставки. Она представлена в виде диапазонов средней ключевой ставки за каждый календарный год. Данная траектория соответствует макроэкономическим условиям базового прогноза Банка России и денежно-кредитной политике, направленной на решение задачи поддержания ценовой стабильности – инфляции «вблизи 4% постоянно».

Инфляционное давление остается на повышенном уровне.

Инфляция (% г/г) и ключевая ставка Банка России (% годовых)

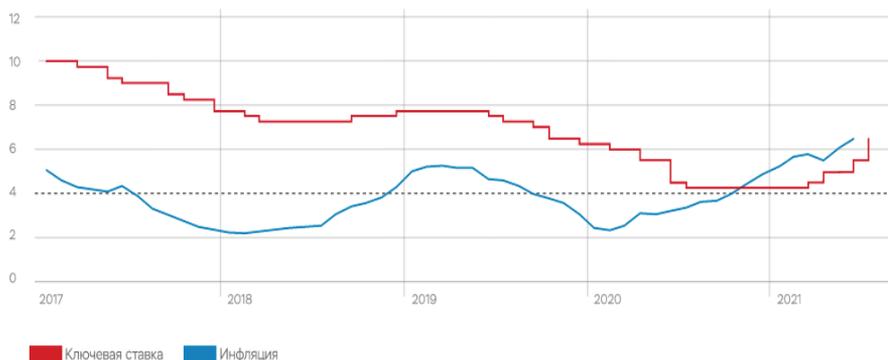


Рисунок 1 – Инфляция (% г/г) и ключевая ставка Банка России (% годовых)

Годовая инфляция находится значительно выше цели (6,5% в июне). Текущие высокие темпы роста цен обусловлены как устойчивыми, так и временными факторами. Во многих секторах расширение спроса превышает возможности по наращиванию производства и импорта. Рост инфляции сопровождается повышенными инфляционными ожиданиями, что создает риски вторичных эффектов для инфляции.

Прогноз годовой инфляции в 2021 году существенно повышен – до 5,7–6,2%. Июльское решение о повышении ставки на 100 б.п. ограничит отклонение инфляции вверх от цели и внесет вклад в ее возвращение к 4%. С учетом проводимой денежно-кредитной политики годовая инфляция снизится до 4,0–4,5% в 2022 году и будет находиться вблизи 4% в дальнейшем.

По оценкам Банка России, экономика вернулась к докризисному уровню.

В отраслях, отвечающих за почти две трети выпуска в промышленности, производство уже превышает докризисные показатели и рост продолжается. Ниже пока добыча нефти, выпуск еще не восстановился в международных авиаперевозках, услугах отелей и ресторанов.

Темп прироста ВВП, % г/г



Рисунок 2 – Темп прироста ВВП, % г/г

Банк России повысил прогноз по росту ВВП в 2021 году до 4,0–4,5%. В этом прогнозе учтены соглашения ОПЕК+ и рост внутреннего спроса – как потребительского, так и инвестиционного. В 2022–2023 годах экономика будет расти темпами, близкими к потенциальным (2–3%).

Доходности ОФЗ и ключевая ставка Банка России, % годовых

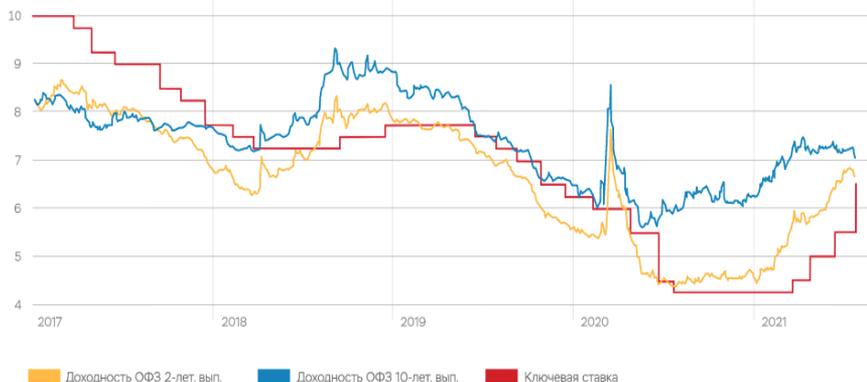


Рисунок 3– Доходности ОФЗ и ключевая ставка Банка России, % годовых

Денежно-кредитная политика Банка России не будет сдерживать устойчивые темпы экономического роста.

Денежно-кредитные условия постепенно подстраиваются под принятые решения, но пока остаются мягкими.

Подстройка денежно-кредитных условий к уже принятым решениям по ключевой ставке еще не завершена. Кривая ОФЗ существенно повысилась на сроке до пяти лет. Рост доходностей на короткие и средние сроки отражает как решения Банка России, так и ожидания рынка по будущей динамике ключевой ставки. При этом сдвиги на длинном конце кривой ОФЗ незначительны. Это в том числе показывает уверенность рынка в способности денежно-кредитной политики вернуть инфляцию к цели.

Процентные ставки по кредитам и депозитам отреагировали не так быстро и выросли не столь заметно по сравнению с ОФЗ. Темпы кредитования населения и бизнеса находятся вблизи максимальных значений за последние годы. Прогноз по росту кредита на 2021 год повышен. Ипотечное кредитование продолжит динамично расширяться, но все же несколько замедлится после изменения с 1 июля условий программы льготной ипотеки. Баланс рисков остается значимо смещенным в сторону проинфляционных.

Проинфляционные риски по-прежнему представляют наибольший вызов. Среди них на первом месте – риски закрепления инфляционных ожиданий на высоком уровне. Несколько увеличились риски, связанные с возможностью более быстрой нормализации денежно-кредитной политики в развитых экономиках. Для рынков развивающихся стран это означает усиление волатильности и возможное влияние на курсовые и инфляционные ожидания.

Еще одна группа рисков связана со структурными изменениями на рынке труда, которые характеризуются локальным дефицитом трудовых ресурсов из-за пандемии. Состояние рынка труда может вести к опережающему росту зарплат по сравнению с ростом производительности труда. Также сохраняются проинфляционные риски со стороны мировых товарных рынков, хотя в последние месяцы они несколько ослабли. Дезинфляционные риски для базового сценария выражены гораздо слабее.

Возвращение инфляции к цели требует более высокой траектории ключевой ставки в 2021–2022 годах.

Средняя за год ключевая ставка и ее прогноз, % годовых

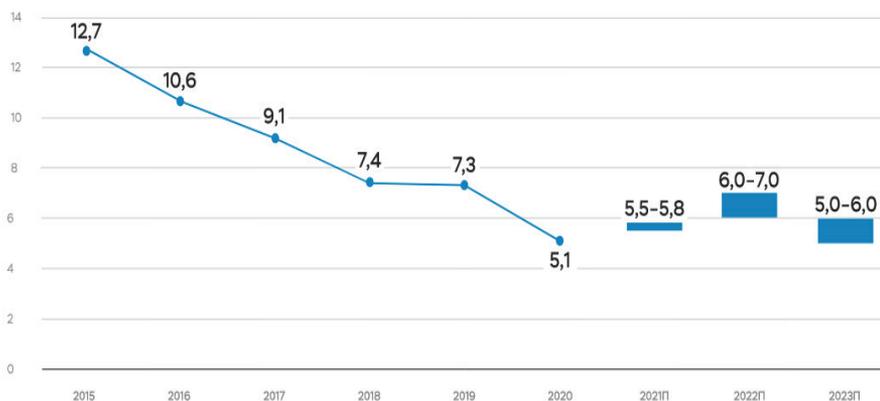


Рисунок 4 – Средняя за год ключевая ставка и ее прогноз, % годовых

Прогноз средней ключевой ставки повышен из-за того, что инфляционное давление оказалось более высоким и устойчивым, чем прогнозировалось в апреле. В базовом прогнозе возвращение инфляции к цели на прогнозном горизонте обеспечивают значения средней ключевой ставки с 26 июля до конца 2021 года в диапазоне 6,5–7,1% годовых, а также средней за 2022 год ключевой ставки – 6,0–7,0% годовых. В 2023 году Банк России прогнозирует среднюю за год ключевую ставку в интервале 5,0–6,0% годовых, что соответствует оцениваемому Банком России диапазону долгосрочной нейтральной ставки.

При развитии ситуации в соответствии с базовым прогнозом Банк России будет оценивать целесообразность дальнейшего повышения ключевой ставки на ближайших заседаниях. Решения по ключевой ставке будут приниматься с учетом фактической и ожидаемой динамики инфляции относительно цели, развития экономики на прогнозном горизонте, а также оценки рисков со стороны внутренних и внешних условий и реакции на них финансовых рынков.

Предмет выпускной квалификационной работы заключался в квалифицированном применении подходов государственного регулирования банковского сектора.

Объектом исследования выступило Отделение по Костромской области Главного управления ЦБ РФ по ЦФО.

Теоретической и методологической основой данной работы послужили методы государственного регулирования банковского сектора.

Фундамент работы составили исследования отечественных и зарубежных профессоров в области государственного регулирования банковского сектора, таких как Атажахов А.З., Бабичева Ю.А., Бундина К.С., Власова М.И., Ефимова Л.Г., Жарковская Е.П., Арендс И.О., Колесников В.И., Михайлов А.Г., Москвин В., Набиев С.А., Остапенко Е.А., Рыбина Ю.В., Русецкая Э.А., Уколов А.И. и других специалистов, а также статьи из периодической печати с конкретными практическими примерами.

#### **Список использованных источников**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 №51-ФЗ - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2021].
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – М., 2021.
3. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 (ред. от 02.07.2021) «О банках и банковской деятельности» – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – М., 2021.
4. Федеральный закон от 10 июля 2002 года №86-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – М., 2021.
5. Атажахов А.З. Государственное регулирование банковской деятельности // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2020. – №2. – С. 50–52.
6. Бундина К.С. Государственное регулирование банковской деятельности в РФ // Modern Science. 2019. – №12–1. – С. 69–74.
7. Власова М.И. Оценка кредитоспособности клиента коммерческого банка. – М.: Банковское дело, 2019. – 350 с.
8. Гулд У. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: АО «Консалтбанкир», 2017. – 475 с.

9. Пястолов С.М. Финансово-экономический оценка банка: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – 333 с.

10. Остапенко Е.А. Банковское законодательство: учебное пособие / Е.А. Остапенко, Т.Г. Гурнович. – Ставрополь: Секвойя, 2017. – 338 с. – (Бакалавриат). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485038> (дата обращения: 01.11.2021). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

11. Рыбина Ю.В. Обеспечение устойчивости кредитной деятельности коммерческого банка на основе применения механизма секьюритизации банковских активов: монография / Ю.В. Рыбина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 221 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=474297> (дата обращения: 01.11.2021). – Библиогр.: с. 187-198. – ISBN 978-5-4475-9099-4. – DOI 10.23681/474297. – Текст: электронный.

**АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ И СОСТОЯНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ  
ОБРАЗОВАНИИ Г.О. МЫТИЩИ**

**Тагирова Марина Андреевна,**

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

**Федоров Виталий Валерьевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Городской округ Мытищи является одним из лидирующих муниципальных образований Московской области, обладающий широкими ресурсными возможностями для развития реального сектора экономики, обеспечения благоприятных условий жизнедеятельности населения и хозяйствующих субъектов.

*Ключевые слова:* городской округ, муниципальное образование

**ANALYSIS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT  
AND THE STATE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED  
BUSINESSES IN THE MUNICIPALITY OF THE MYTISHCHI**

**Marina A. Tagirova,**

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

**Vitaly V. Fedorov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The city district of Mytishchi is one of the leading municipalities of the Moscow region, which has wide resource opportunities for the development of the real sector of the economy, ensuring favorable living conditions for the population and economic entities.

*Keywords:* city district, municipal formation

## *Демография*

Население – 245 643 чел. (2021). По статистическим данным за отчетный период составлены 1 996 актов записей о рождении детей, это на 534 малыша больше аналогичного периода прошлого года. Обосновать данный рост возможно тем, что расположенные в соседних муниципалитетах родильные дома были закрыты на карантин в связи с эпидемиологической обстановкой, тем самым увеличилось количество рожениц в округе.

Показатель смертности населения увеличился на 314 человек (за отчетный период зарегистрировано 2 145 актов о смерти против 1 840 актов аналогичного периода прошлого года).

Сложившаяся эпидемиологическая ситуация с апреля 2020 года зафиксировала высокие значения смертности населения по Московской области, в том числе и в округе, по сравнению с аналогичными периодами ряда последних десяти лет. Показатель естественного движения за отчетный период сложился с отрицательной динамикой и составил – 158 человек (за январь-август 2019 года естественная убыль составила – 378 человек).

Реализация мероприятий по поддержке материнства и детства позволит рассчитывать на формирование положительной динамики рождаемости и, по оценке на 2020 год, коэффициент рождаемости составит 11,8 промилле.

Коэффициент смертности в 2020 году в городском округе Мытищи оценивается в размере 11,2 промилле. Объективным фактором прироста численности населения является миграционный прирост населения, как из других субъектов Российской Федерации, так и из иностранных государств, включая страны СНГ.

Низкий уровень миграционного прироста в 2020 году относительно прошедших лет обусловлен последствиями вводимых ограничений по перемещению населения, опасением населения к распространению новой коронавирусной инфекции (COVID-2019) и, как следствие, переезду в большие густонаселенные города.

## *Экономический оборот*

Общий оборот организаций и предприятий округа всех форм собственности и видов деятельности за 9 месяцев 2020 года составил 636,3 млрд рублей, что на 23,1 млрд рублей, или на 3,7%, меньше объема оборота аналогичного периода прошлого года. По оценке

на 2020 год общеэкономический оборот организаций составил 880 млрд рублей.

### *Промышленность*

В структуре промышленного производства 83% принадлежит «обрабатывающим производствам», 12,7% – предприятий, осуществляющие свою деятельность в области «обеспечения электрической энергией, газом и паром; кондиционирования воздуха», 4,2% – предприятий по виду «водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений». Вклад городского округа Мытищи в промышленное производство Московской области более 5%.

По данным Мосстат, за 2020 год крупными и средними организациями по промышленным видам деятельности отгружено товаров собственного производства на сумму 102,5 млрд рублей, это на 11,2 млрд рублей меньше прошлогоднего значения, спад составил 9,9%.

Все крупные промышленные предприятия в максимально короткие сроки адаптировали бизнес-процессы под новый формат работы, что позволило выполнить свои обязательства перед партнерами и клиентами, а также предотвратить серьезные убытки. В текущих условиях снижение объемов производства происходит не одномоментно, поскольку многие обеспечены контактами.

В обрабатывающем секторе экономики отмечено снижение объемов производства на крупных и средних предприятиях на 13%, за январь – сентябрь 2020 года предприятия отгрузили продукции на 81,2 млрд рублей против 93,3 млрд рублей за аналогичный период 2019 года. Отрицательная динамика наблюдается не во всех видах обрабатывающих производств. Так, на производстве пищевой продукции, в том числе напитков, зафиксирован прирост относительно 9 месяцев 2019 года, который составил 27%. На предприятиях, производящих электрическое оборудование, также отмечен прирост на 18%.

В остальных сферах обрабатывающих производств темпы роста около нулевой отметки, либо спад.

По виду деятельности «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» за отчетный период текущего года произведено продукции на 15,9 млрд рублей, это на 6,6% больше показателя 2019 года.

По виду деятельности «Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений» организациями отгружено продукции на 5,4 млрд руб., что на 2% ниже уровня прошлого года.



Рисунок 1 – Промышленное производство г.о. Мытищи

За 2020 год, учитывая экономическую ситуацию, как в округе, так и в целом в регионе, объем отгруженной продукции крупными и средними промышленными организациями оценивается в размере 152,1 млрд рублей.

#### *Потребительский рынок товаров и услуги*

За январь – сентябрь 2020 года оборот всех предприятий розничной торговли превысил 183 млрд рублей, это на 1,2% выше аналогичного периода 2019 года (в действующих ценах), в том числе по данным отдела статистики товарооборот на крупных предприятиях торговли увеличился на 5,9% и составил 116,1 млрд рублей, это 8% от всего оборота Подмосковья.

Положительная динамика наблюдается второй месяц подряд, в июне – июле в годовом выражении снижение товарооборота на крупных предприятиях составляло 1-2%, в августе продажи выросли не только месяц к месяцу, но и год к году, рост показателя связан с возобновлением торговли в магазинах непродовольственной группы товаров, торговых центрах и комплексах.

К концу 2020 года товарооборот предприятий розничной торговли оценивается в размере почти 246,2 млрд рублей.

Оборот предприятий оптовой торговли за 9 месяцев 2020 года составил 283,4 млрд рублей против 306,5 млрд рублей аналогичного периода 2019 года.

Доля городского округа Мытищи в общем объеме оптовой торговли Московской области составляет 10,4%.

За 2020 год объем платных услуг составил 18,7 млрд рублей, это на 10,8% ниже прошлогоднего показателя. После снятия карантинных ограничений в отраслях сферы услуг наблюдается восстановительная динамика, падение объема платных услуг замедлилось (снижение за январь-июнь т.г. – на 38,8%).

По итогам года данный показатель ожидается в сумме почти 28 млрд рублей.

#### *Труд и заработная плата*

В связи с введением ограничительных мероприятий из-за угрозы распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-2019) и появившейся возможностью осуществления дистанционной постановки на учет в центре занятости, в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 08.04.2020 № 460 «Об утверждении Временных правил регистрации граждан в целях поиска подходящей работы и в качестве безработных, а также осуществления социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными», резко возросло количество зарегистрированных безработных граждан.

Так, к концу 2019 года численность официально зарегистрированных безработных составляла 698 человек (уровень безработицы – 0,52%). На 30.10.2020 количество безработных уже составляет 5421 человек, уровень безработицы – 4%. Несмотря на достаточно высокий показатель, работодателями заявлена потребность в рабочих – 1760 человек, в том числе по рабочим профессиям – 1320 вакансий. К концу 2020 года численность безработных оценочно составляет 5 474 человека, предполагается что меры поддержки бизнеса помогут сдержать рост численности безработных и сохранить рабочие места.

Во всех отраслях экономики округа и социальной сферы занято более 140 тысяч человек. По данным отдела территориальной ста-

тики за период с начала отчетного года среднесписочная численность работников крупных и средних организаций (включая организации с численностью до 15 человек) около 79 тысяч человек.

По данным Мосстат, за январь-август 2020 года фонд заработной платы на крупных и средних организациях сложился в сумме 39,8 млрд рублей, это на 6% выше показателя 2019 года.

Положительная динамика обусловлена увеличением среднесписочной численности работников за этот период на 2,8%, а также повышением уровня заработной платы на 2,9%. Так, среднемесячная заработная плата на крупных и средних организациях округа за 8 месяцев сформировалась в размере 65 217,1 рублей (Московская область – 61 703,1 рубля).

По оценке за 2020 год по крупным и средним организациям (включая организации с численностью до 15 человек): фонд заработной платы предполагается в сумме 62 036,4 млн рублей; списочная численность работников составит 79 тысяч человек; средняя заработная плата ожидается в размере 65 426 рублей.

В целом по полному кругу организаций городского округа Мытищи оплата труда должна превысить 54,5 тысяч рублей.

В бюджетных отраслях среднемесячная начисленная заработная плата за 9 месяцев составила: учителей – 58 698,8 рублей, воспитателей – 53 776,5 рублей, работников учреждений дополнительного образования – 60 137 рублей, работников культуры – 49 218,6 рублей.

#### *Дорожно-транспортное развитие г.о. Мытищи до 2025 года*

Один из вопросов, которые волнуют жителей Мытищ, – это дорожно-транспортное развитие городского округа. Рассмотрим, какие работы по благоустройству автодорог и железнодорожных территорий уже провели, что делают в настоящее время и что запланировано до 2025 года.

#### *Реконструкция Ярославского шоссе*

Ведется реконструкция Ярославского шоссе с 29 по 47 километр. Балансодержателем дороги является ФКУ «Центравтомагистраль». Проектом предусмотрено расширение проезжей части с шести до восьми полос движения, строительство путепровода для связи дороги со старым Ярославским шоссе, ремонт существующего путепровода на 31 километре и строительство транспортной развязки на

32 километре. Уже завершили строительство моста через реку Учю на 32 километре и путепровода на 34 километре в составе транспортной развязки «Пушкино – Красноармейск». Также завершили работы по расширению дороги с организацией движения по трем полосам в область и двум в направлении Москвы на участке с 29 по 33 километр.

#### *Путепровод «Фрунзе – Мира»*

Для улучшения транспортной ситуации в городском округе Мытищи с октября 2018 ведется строительство путепровода через железнодорожные пути Ярославского направления на улицах Фрунзе и Мира. Объект предусмотрен государственной программой Московской области «Развитие и функционирование дорожно-транспортного комплекса на 2017–2021 годы». Путепровод улучшит транспортную доступность западной и восточной частей Мытищ, обеспечит дополнительный выезд из города на Ярославское шоссе и на федеральную трассу М-8 «Холмогоры», разгрузив от пробок эстакаду на Олимпийском проспекте.

Общая протяженность путепровода с подходами составит 2 километра, из них длина эстакады – 159 метров. Количество полос движения – от двух до четырех в зависимости от участка. Перспективная пропускная способность дороги – порядка 50 тысяч автомобилей в сутки. На данный момент проводятся работы по освобождению территории застройки и возведение опор пролетных строений путепровода. Срок завершения работ назначен на четвертый квартал 2021 года.

В г.о. Мытищи осваиваются новые инвестиционные площадки, модернизируется коммунальная и транспортная инфраструктура, реализуются инвестиционные проекты по развитию и благоустройству застроенных территорий. Инвестиции распределяют следующим образом: офисно-логистические центры – 37,7 %, жилищное строительство – 35,9 %, социальная сфера – 9,5 %, обрабатывающие производства – 9,3 %, строительство дорог и объектов инженерно-технического обеспечения – 5,2 %, торговля и бытовое обслуживание – 2,4 %.

Основными инвесторами в жилищном строительстве выступают ООО «Осенний квартал», ООО «Загородная усадьба», ООО «Специализированный застройщик «КиноДевепопмент», ООО «Инвест-Строй».

Объем инвестиций в промышленное строительство, сельское хозяйство и логистику за 2020 год составил 3 986,1 млн рублей, что на 29,6% меньше показателя 2019 года. Почти 25% от введенного жилья приходится на индивидуальное строительство – 57,5 тыс. кв. метров. За аналогичный период 2019 года индивидуальными застройщиками было введено в эксплуатацию 28,9% от общего ввода жилья, или 92,7 тыс. кв. метров.

На рисунке 2 приводятся данные по вводу жилья г.о. Мытищи.

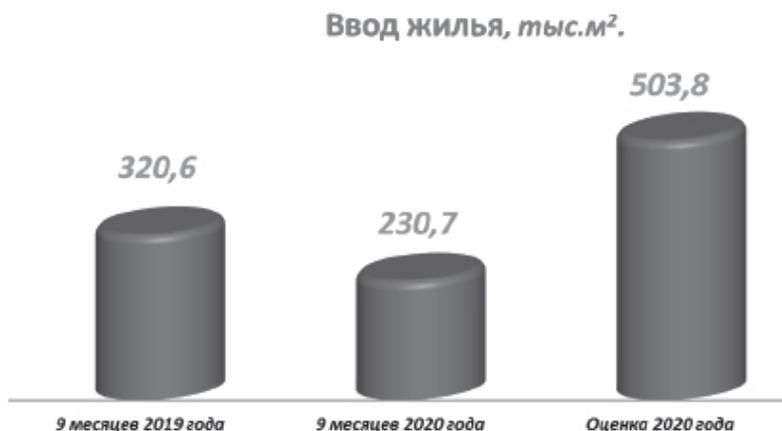


Рисунок 2 – Данные по вводу жилья г.о. Мытищи, тыс. м<sup>2</sup>

Всего за 9 месяцев 2020 года на жилищное строительство направлено 15 538,2 млн рублей, что на 25,7% меньше, чем за 9 месяцев 2019 года – 20 902,5 млн рублей.

Рисунок 3 показывает структуру инвестиционных вложений по видам экономической деятельности за 9 месяцев 2020 года г.о. Мытищи.

За 9 месяцев 2020 года в развитие коммунальной инфраструктуры и строительство дорог было инвестировано 870,5 млн рублей, что на 42% меньше показателя отчетного периода 2019 года (1 501,8 млн рублей). В коммунальной сфере завершено строительство трех котельных: в р. п. Пироговский, пос. Вешки и д. Афанасово (АО «Мытищинская теплосеть»). На объектах социальной сферы городского округа Мытищи за 9 месяцев 2020 года освоено 1 353 млн руб., что на 49,4% больше показателя 2019 года.

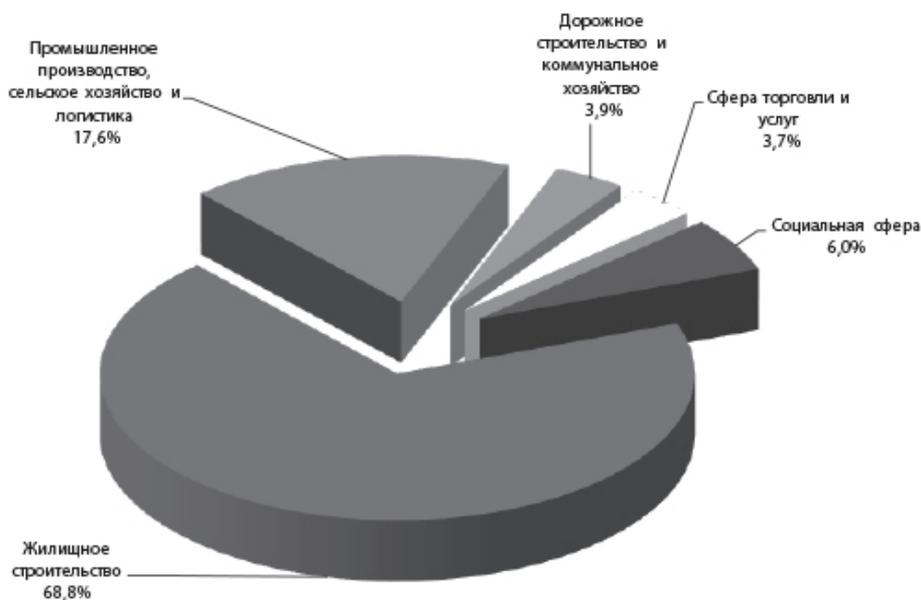


Рисунок 3 – Структура инвестиционных вложений по видам экономической деятельности за 9 месяцев 2020 года г.о. Мытищи

### Производство и логистика

Инвестор ПАО «Мосэнерго» планирует ввести в эксплуатацию складской комплекс общей площадью 13462 квадратных метра на территории ТЭЦ-27 с созданием 95 новых рабочих мест. В логистической сфере основным инвестором выступит АО «Уголь-Транс», инвестиции которого направят на закупку железнодорожных полувагонов.

В сфере торговли и услуг инвестор ООО «Нью пойнт» планирует ввести в эксплуатацию торгово-складской комплекс № 6 общей площадью 5 тысяч квадратных метров. Там создадут 60 рабочих мест.

### Новые рабочие места

По видам экономической деятельности рабочие места распределяются следующим образом: обрабатывающие производства – 48,9 %, социальная сфера – 28,1 %, офисно-логистические центры – 13,5 %, торговля и бытовое обслуживание – 9,5 %.

Ключевыми компонентами инвестиционных проектов в социаль-

ной сфере являются системы образования, здравоохранения и социального обеспечения.

Объекты регулирования:

1. Государственные программы затрагивают все аспекты экономической жизни населения: производство, распределение, обмен и потребление благ и услуг.

2. Производство. В производственной отрасли к социально значимым проектам относится строительство социального жилья, гипермаркетов с доступными ценами, муниципальных поликлиник, больниц и школ, а также программы реабилитации и трудоустройства для инвалидов.

В целях проведения единой инвестиционной политики в Городском округе Мытищи, создания благоприятных условий для улучшения инвестиционного климата и привлечения инвестиций, Администрацией Городского округа Мытищи создан Инвестиционный совет, на котором рассматриваются инвестиционные проекты, вопросы совершенствования инвестиционного климата, вопросы инвестиционной политики и привлечения инвестиций.

2. Приобретение оборудования, в т. ч. для пищевой и перерабатывающей промышленности.

Сумма займа: 20 – 150 млн рублей.

Процентная ставка: от 2% до 5% (в зависимости от обеспечения банковской гарантии).

Целевое использование займа:

- разработка нового продукта/технологии;
- разработка технико-экономического обоснования;
- инжиниринговые услуги;
- приобретение и создание оборудования;
- приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности.

ности.

Критерии отбора проектов:

- финансово-экономическая эффективность проекта;
- финансовая состоятельность Заявителя;
- юридическая чистота Заявителя.

3. Развитие удалённых территорий.

4. Субсидия для новых предприятий или предприятий, расширяющих свои производственные мощности.

До 80 млн руб. если:

- 30 новых рабочих мест с з/п > 50 тыс. руб.;
- Инвестиции от 100 млн до 1 млрд руб.

До 100 млн руб. если:

- 50 новых рабочих мест с з/п > 50 тыс. руб.;
- Инвестиции от 1 млрд до 5 млрд руб.

До 200 млн руб. если:

- 100 новых рабочих мест с з/п > 50 тыс. руб.;
- Инвестиции от 5 млрд руб.

Условия предоставления поддержки:

- субсидия не более 20% от стоимости всего проекта;
- регистрация предприятия на территории МО;
- ведение производственной деятельности в соответствии с разделом С (ОКВЭД 2);
- наличие технологического присоединения от ресурсоснабжающей организации;
- наличие заключения ГАУ МО «Мособлгосэкспертиза» о правильности определения сметной стоимости по компенсируемым затратам.

Малый бизнес в МО г. о. Мытищи сталкивается с рядом проблем:

- дефицит коммерческих помещений (малое количество предложений по аренде производственных площадей в совокупности с ее высокой стоимостью);
- отсутствие доступа к федеральным и муниципальным заказам (малый бизнес не в силах конкурировать с субъектами крупного предпринимательства);
- монополизация отдельных сегментов отечественного рынка;
- невысокий уровень доходов населения (целевая аудитория малого бизнеса – население низшего и среднего класса – не в состоянии оплачивать товары/услуги по стоимости, покрывающей издержки предпринимателя).

Несмотря на то, что ежегодно обновляются федеральные программы по развитию малого бизнеса, предприниматели относятся к ним скептически. Большая часть проблем так и не находит своего решения. Помимо очевидных трудностей в сегменте малого и среднего предпринимательства есть несколько скрытых проблем, тормозящих его развитие. Их можно отнести к разряду социальных.

Одной из наиболее остро стоящих в городском округе Мытищи социальных проблем является дефицит свободных мест в детских дошкольных учреждениях. В связи с этим возникла потребность в расширении социального предпринимательства, связанного с детским дошкольным образованием.

Поступательное развитие предпринимательской деятельности возможно при объединении усилий самих субъектов малого и среднего предпринимательства, их общественных объединений, структур его поддержки, органов местного самоуправления городского округа.

Деятельность Администрации г.о. Мытищи Московской области направлена на поддержку малого предпринимательства в регионе.

Администрация Городского округа Мытищи гарантирует инвесторам доступность власти, прозрачные правила ведения бизнеса, равный доступ к земельным участкам, к транспортным и энергетическим ресурсам. Для всех, кто готов участвовать в развитии г.о. Мытищи, создаются необходимые условия эффективного, стабильного и безопасного ведения бизнеса.

В рамках реализации муниципальной программы «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства» Администрацией г. о. Мытищи проводилась следующая работа:

1. Подготовлен отчет о деятельности сферы малого предпринимательства в г. о. Мытищи.
2. Организовано заседание круглого стола с участием: предпринимателей, специалистов администрации.
3. Проводятся консультации по выбору системы налогообложения.
4. Консультации по разработке бизнес-плана и подготовке его презентации.
5. Подготовлен отчет в Министерство экономического развития по реестру субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки.
6. Ежеквартально готовится мониторинг и размещается на официальном сайте администрации об итогах деятельности сферы малого и среднего бизнеса в г. о. Мытищи.

Наличие в городе значительного интеллектуального и промышленного потенциала позволяет связывать перспективы дальнейшего

развития малого и среднего предпринимательства с развитием высокотехнологичных производств, ориентированных на выпуск конкурентоспособной наукоемкой продукции.

Меры поддержки субъектов МСП включают следующие направления:

1. Субсидии субъектам МСП до 10 млн рублей на закупку оборудования (в т.ч. спецтехника) для создания, развития или модернизации производства.

**Основные условия:**

- Приобретаемое оборудование должно быть произведено в течение последних **5 лет** и не находиться ранее в эксплуатации
- На сумму не более **50%** от фактически произведенных затрат по закупке оборудования

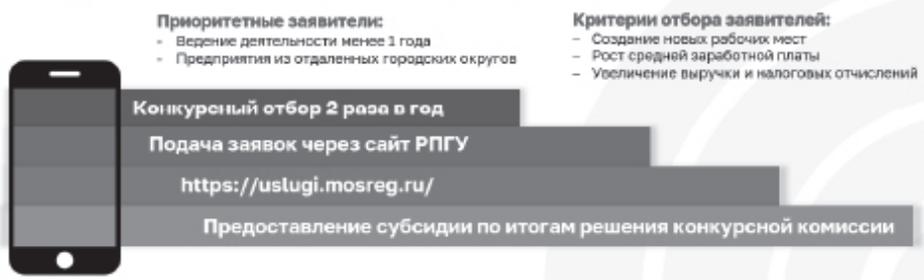


Рисунок 4 – Субсидии субъектам МСП до 10 млн рублей на закупку оборудования

2. Субсидии субъектам МСП до 5 млн рублей на лизинг оборудования (в т.ч. спецтехника)

Основные условия:

- приобретаемое оборудование должно быть произведено в течение последних 5 лет и не находиться ранее в эксплуатации;
- на сумму не более 70% от фактически уплаченного первого взноса (аванса) по договорам лизинга.

Приоритетные заявители:

- ведение деятельности менее 1 года;
- предприятия из отдаленных городских округов.

Критерии отбора заявителей:

- создание новых рабочих мест;
- рост средней заработной платы;
- увеличение выручки и налоговых отчислений.

3. Субсидии социально ориентированным субъектам МСП до 3 млн рублей на аренду, ремонт, приобретение оборудования.

4. Гранты социально ориентированным субъектам МСП до 500 тыс. рублей на ведение деятельности (в т. ч. аренду, ремонт, инженерную инфраструктуру, услуги связи, приобретение оргтехники, переоборудование транспорта для перевозки маломобильных групп населения, оборудования и сырья, паушальный взнос).

Основные условия:

- софинансирование 50% затрат сумма 100 – 500 тыс. руб.;
- предприятие должно включиться в перечень социальных предприятий (заявка подается через офисы центров «Мой бизнес»);
- обучение по направлению осуществления деятельности в сфере социального предпринимательства не позднее чем за 1 год до получения гранта;
- предоставление документов для признания социальным предприятием в течение 3 лет после получения гранта.

5. Субсидии субъектам МСП и самозанятым Московской области до 500 тыс. рублей для выхода на торговые площадки.

Основные условия:

- реализация товаров собственного производства;
- осуществление деятельности в приоритетных отраслях (производство, с/х);
- возмещаются 50% затрат: комиссия маркетплейсам плюс продвижение товаров на маркетплейсах.

Приоритетные заявители:

- самозанятые и микропредприятия;
- предприятия из отдаленных городских округов;
- выход на торговые площадки в текущем году.

6. Субсидии кредитным организациям, предоставляющим кредиты по льготной процентной ставке субъектам МСП.

7. Предоставление субъектам МСП микрозаймов до 5 млн рублей.

8. Предоставление поручительств по обязательствам субъектов МСП и физических лиц, применяющих специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход» по кредитным договорам/договорам займа/договорам банковской гарантии/договорам лизинга.

Условия предоставления:

- ведение деятельности более 3 месяцев;
- без долгов по налогам и сборам (допускается до 50 тыс. рублей);

### Основные условия :

- Осуществление деятельности в отраслях:
  - o обрабатывающее производство;
  - o туризм, гостиницы, общепит;
  - o в области информации и связи;
  - o транспортировка и хранение
- Кредит на развитие деятельности от **5 до 100 млн руб.**
- Размер компенсации % ставки – **5 %**
- Льготный % - 1 год, для отдаленных территорий - 2 года

**! Предприниматель сразу платит пониженную ставку по кредиту**

### Требования к банкам-агентам:

- Наличие **лицензии**
- Соблюдение обязательных нормативов **ЦБ**
- Наличие структурных подразделений в **МО**
- Опыт кредитования МСП **не менее 2 лет**
- Размер собственного капитала более **100 млрд. руб.**

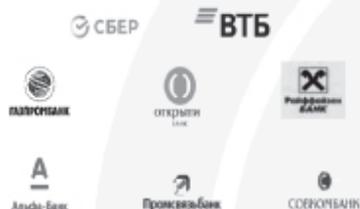


Рисунок 5 – Субсидии кредитным организациям, предоставляющим кредиты по льготной процентной ставке субъектам МСП

- отсутствие задолженности по заработной плате;
- с собственным залоговым обеспечением в объеме не менее 50% (не менее 30% при согарантии с АО «Корпорация МСП» по кредитным договорам).

9. Предоставление выгодных условий для кредитования.

10. Предоставление субсидий в целях кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства.

Специальные условия: до 10 млн рублей на срок до 5 лет под 9,95% годовых для ИП и самозанятых по кредитам на развитие предпринимательской деятельности.

Сумма субсидирования: от 0,5 млн рублей до 2 млрд рублей по ставке 8,5% годовых.

В целях развития и поддержки предпринимательства в МО г. о. Мытищи осуществляет работу Центр поддержки предпринимательства «Мой бизнес».

Все услуги Центра оказываются бесплатно. Получить услуги Центра может любой субъект малого и среднего предпринимательства в любой сфере бизнеса (производство, торговля, услуги), а также самозанятые граждане и физические лица, планирующие ведение собственного дела.

Поддержка Центра:

1. Консультирование (по вопросам начала собственного дела, финансового планирования, маркетинга, применения трудового за-

конодательства, лицензирования и патентования, правовым вопросам и др.).

2. Обучение (семинары, конференции, форумы, тренинги).
3. Предоставление рабочих мест в коворкинг-центрах на льготных условиях.
4. Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях.
5. Содействие в популяризации продукции субъектов МСП и самозанятых граждан.

Малый бизнес является одним из драйверов роста экономики округа. Ежегодный рост количества субъектов малого предпринимательства положительно характеризует предпринимательский и деловой климат городского округа Мытищи.

В рейтинге муниципальных образований Московской области по предпринимательскому климату в 2018 году округ занял 4 место. По показателю «Количество субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) на 10 000 жителей» городской округ Мытищи является лидером Московской области по итогам 2018 года с показателем 696 единиц.

За январь – сентябрь 2020 года на территории округа зарегистрировалось 2 136 субъектов малого бизнеса (в том числе и индивидуальные предприниматели) и на 01.10.2020 в едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства включено 17 195 единиц.

В структурном разрезе более 35% из числа субъектов малого предпринимательства составляют предприятия оптовой и розничной торговли; более 9% относятся к отрасли «обрабатывающие производства»; в сфере строительства предпринимательскую деятельность ведут около 9% организаций; сферы здравоохранения, образования и социальной направленности – около 7%; в сфере услуг и других неучтенных сферах заняты около 40% субъектов малого и среднего бизнеса.

По оценке до конца года на территории округа будет зарегистрировано 17 535 субъектов малого бизнеса, в том числе и индивидуальных предпринимателей.

Совокупный оборот субъектов малого бизнеса за отчетный период вырос на 1,1% и составил 152,7 млрд рублей, рост связан с увеличением доли с 22,9% в 2019 году до 24% в 2020 году.

На 2022 год запланировано субсидирование в рамках муниципальной программы по мероприятию «Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства» в сумме 6 млн рублей. По мероприятию «Имущественная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства» в текущем году намечено увеличение перечня муниципального имущества, предназначенного для передачи во владение и (или) пользование субъектам МСП и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов МСП более чем на 20%.

На сайте администрации городского округа Мытищи в подразделе «Имущественная поддержка» раздела «Малое и среднее предпринимательство» ежемесячно обновляется перечень объектов свободного коммерческого имущества (земельные участки, производственные и складские помещения, офисы) для предоставления субъектам МСП.

В 2021 году на территории инфраструктуры поддержки субъектов МСП – коворкинг – центра «Старт» проводится серия обучающих семинаров, круглых столов, образовательных мероприятий на актуальные темы поддержки и развития малого предпринимательства, участниками которых по итогам года должны стать не менее 1232 субъектов МСП. С целью минимизации затрат предпринимателей на создание инженерной инфраструктуры, на территории городского округа Мытищи реализуются проекты по созданию доступной территории для размещения предпринимателей – индустриальный парк «Аббакумово» и промышленная площадка «Пирогово».

Проведем анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на развитие предпринимательства в г.о. Мытищи.

Определение стратегии развития г.о. Мытищи зависит от объективной оценки внутренних (сильных (S) и слабых (W) сторон) и внешних (возможностей (O) и угроз (T) факторов, влияющих на развитие городского округа и определения сценарных условий.

К ключевым сильным сторонам Городского округа Мытищи относятся:

- выгодное экономико-географическое положение, близость к Москве – крупнейшему рынку сбыта продукции;
- близость к крупным транспортным узлам, железнодорожным вокзалам;
- развитая промышленная инфраструктура;

- наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов;
- развитая социальная инфраструктура;
- развитый рынок жилья;
- социально-политическая стабильность.

К ключевым слабым сторонам следует отнести:

- высокий уровень инвестиционных издержек на приобретение земельных участков, строительство, обеспечение энергетическими ресурсами;
- недостаточный уровень инновационной активности на предприятиях;
- высокий уровень износа жилищно-коммунальной инфраструктуры;
- существенное отставание от Москвы по качеству жизни;
- предельная нагрузка на дорожную сеть из-за несоответствия развития транспортной инфраструктуры темпам строительства складских комплексов вблизи столицы.

Геоэкономическое и геополитическое положение Городского округа предполагает значительную зависимость от развития Московского региона.

Основные возможности Городского округа связаны с расширением перспектив промышленного, логистического и инновационного развития, в том числе за счет более дешевых факторов производства: более низкого уровня средней заработной платы при достаточно высоком качестве трудовых ресурсов, наличия готовых инвестиционных площадок в индустриальных парках, технопарках и промышленных зонах.

Отрицательный фактор в среднесрочной перспективе – возможное усиление оттока трудовых ресурсов в связи с большим разрывом в средней заработной плате с Москвой и рост маятниковой миграции, при которой налоги от трудовой деятельности будут поступать в бюджет Москвы, но сохранится спрос на получение муниципальных услуг на территории Городского округа.

Благодаря удобному территориальному расположению городской округ Мытищи является инвестиционно-привлекательным для потенциальных инвесторов.

Ускорению роста инвестиций в основной капитал будет способствовать комплекс мер экономической политики, предусматривающий работу по трем ключевым направлениям:

– во-первых, создание условий для роста частных инвестиций с помощью общесистемных мер, включая стабильные налоговые условия, предсказуемое тарифное регулирование, реформу контроля и надзора, снижение доли государства в экономике и повышение его эффективности, создание внутренних финансовых ресурсов для инвестиций, улучшение инвестиционного климата;

– во-вторых, стимулирование инвестиций в отраслях экономики с помощью отраслевых мер, включающих налоговые льготы, механизмы субсидирования, изменения в отраслевом регулировании;

– в-третьих, эффективная реализация инвестиционных проектов с государственным участием.

Г. о. Мытищи обладает хорошим потенциалом для привлечения инвестиций: большое количество крупных промышленных предприятий, постоянно расширяется номенклатура выпускаемой ими продукции; хороший постоянно растущий потенциал трудовых ресурсов, в городе работает сеть высших и средних учебных заведений. Создана благоприятная среда для развития малого бизнеса.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.

2. 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., 2021.

3. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. М.: Известия, 2018. – 307 с.

4. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. М.: Юркнига, 2017. – 490 с.

5. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2016. – 299 с.

6. Кутафин О.А., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник [Текст] / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. – М.: Проспект, 2017. – 355 с.

7. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 320 с.

8. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. М.: Юрайт, 2017. – 314 с.

9. Овсянко, Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. М.: НОРМА, 2018. – 334 с.

10. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. М.: Экономика, 2018. – 387 с.

11. Пикулин А.В. Система государственного управления [Текст] / под ред. А.В. Пикулин. М.: ЮНИТИ, 2017. – 307 с.

12. Прудников А.С., Лимонов А.М. и др. Муниципальное право России. Курс лекций [Текст] / под ред. А.С. Прудников, А.М. Лимонов. М.: Книжный мир, 2017. – 230 с.

13. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 05.10.2021). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

14. Цибульникова В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибульникова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460> (дата обращения: 06.10.2021). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

## СПЕЦИФИКА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

**Фейгина Лия-Александра Сергеевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих. Анализируется существующая система мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих, ее достоинства и недостатки. Автором предложены перспективные направления мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, государственная служба, муниципальная служба

## SPECIFICS OF MOTIVATION AND STIMULATION OF THE WORK OF MUNICIPAL EMPLOYEES

**Julia-Alexandra S. Feigina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article discusses the features of motivation and stimulation of state and municipal employees. The existing system of motivation and stimulation of state and municipal employees, its advantages and disadvantages are analyzed. The author suggests promising areas of motivation and stimulation of state and municipal.

**Keywords:** motivation, stimulation, public service, municipal service

Современные механизмы стимулирования государственных и муниципальных служащих – это отвечающие требованиям современности инструменты, способные оказывать воздействие на производительность и эффективность труда государственных и муниципальных служащих для полноценного исполнения ими должностных обязанностей [9, с. 85].

Любое современное государство сталкивается с проблемой необходимости обеспечения роста эффективности государственной

и муниципальной службы. На сегодняшний день не существует однозначных вариантов решения данной проблемы. В той или иной мере государственные и муниципальные власти внедряют различные механизмы обеспечения эффективности в виде жестких систем оценки эффективности, контроля и так далее. Но эти механизмы не решают проблемы в полной мере. Рост и ужесточение контроля зачастую обеспечивают резкое снижение внутренней мотивации государственных и муниципальных служащих, работающих без энтузиазма.

Оптимальным решением проблемы повышения эффективности государственной и муниципальной службы выступает стимулирование государственных и муниципальных служащих. Этот вариант решения не является простым за счет того, что каждый индивид наделен собственной системой ценностей, пониманием и восприятием того или иного вознаграждения за труд.

Проблемы поиска современных механизмов стимулирования государственных и муниципальных служащих пользуются популярностью как среди зарубежных, так и среди отечественных специалистов.

На эффективность государственной и муниципальной службы прямое воздействие оказывает правильно сформированная система стимулов, способных побуждать государственных и муниципальных служащих, действующих в рамках закона, осуществлять качественное исполнение своих обязанностей оказывать качественные услуги населению.

Стимулы выступают как совокупность благ, способных обеспечить удовлетворение потребностей при осуществлении определенных действий. Стимулирование государственных и муниципальных служащих представляет собой воздействие на внешние обстоятельства, окружающие личность, посредством применения благ стимулов, обеспечивающих побуждение государственных и муниципальных служащих к определенному поведению [18, с. 63].

К числу наиболее распространенных механизмов стимулирования государственных и муниципальных служащих можно отнести следующие:

во-первых, материальное стимулирование, которое подразделяется на денежное и не денежное. Денежный механизм стимулиро-

вания государственных и муниципальных служащих выступает в форме вознаграждения за исполнение ими своих служебных обязанностей. Натуральная форма стимулирования реализуется через такие способы, как предоставление льгот на различные услуги, к примеру, лечение, получение жилья, путевок в санаторно-курортные учреждения и так далее;

во-вторых, нематериальное стимулирование, которое может быть реализовано в форме расширения полномочий, предоставления автономии при решении задач государственного и муниципального управления, предоставления возможности карьерного роста и повышения квалификации, награды и грамоты, поощрения и так далее;

в-третьих, организационное стимулирование, подразумевающее внедрение рациональной организации труда и управления, предусматривающего делегирование полномочий, сокращение директив и инструкций, повышение степени персональной ответственности и так далее;

в-четвертых, профессиональное стимулирование, обеспечивающее государственных и муниципальных служащих деятельностью, осуществляемой в соответствии с образованием, занимаемой должностью и обязанностями;

в-пятых, социальное стимулирование, которое обусловлено наличием у государственного и муниципального служащего желания занимать определенное место в обществе, повышать свой социальный статус. Данные и механизмы стимулирования государственных и муниципальных служащих предполагают формирование условий, обеспечивающих ценности статуса государственного и муниципального служащего в обществе;

в-шестых, креативное стимулирование, предполагающее осуществление стимулирующего воздействия на группу, в связи с невозможностью реализации индивидуального подхода. Это стимулирование применяется в условиях командной работы, позволяя, с одной стороны, экономить ресурсы, с другой стороны, обеспечивать запуск контрольных механизмов внутри команды. Недостатком данного механизма стимулирования государственных и муниципальных служащих является обезличенность деятельности отдельного индивида [13, с. 123].

Система мотивации труда государственных и муниципальных

служащих – это совокупность принципов и правил стимулирования труда государственных и муниципальных служащих для обеспечения наиболее полного и добросовестного исполнения ими своих служебных обязанностей, обеспечивающих достижение целей государственного и муниципального управления.

Для современного этапа существования и развития российского государства характерно наличие огромного числа проблем, решение которых формирует приоритетные направления функционирования органов государственного и муниципального управления.

Для решения задач государственного и муниципального управления требуются высококвалифицированные профессиональные кадры и специалисты, способные эффективно осуществлять свою профессиональную деятельность. Отсутствие должной эффективности труда государственных и муниципальных служащих зачастую обусловлено недостатками системы мотивации труда государственных и муниципальных служащих.

Кадровая политика органов государственного и муниципального управления направлена на достижение следующих целей:

- во-первых, обеспечение развития гражданского общества;
- во-вторых, создание ценностей демократии и равенства;
- в-третьих, удовлетворение потребностей и интересов общества;
- в-четвертых, обеспечение роста государства в социально-экономическом плане [8, с. 385].

К числу наиболее значимых проблем управления кадрами органов государственного и муниципального управления в Российской Федерации относится проблема формирования системы мотивации труда. Процесс стимулирования труда государственных и муниципальных служащих направлен на достижение следующей цели: получение максимального эффекта от использования государственных и муниципальных служащих, выражающегося в росте производительности труда, повышении эффективности функционирования органов государственного и муниципального управления.

Создание системы мотивации труда государственных и муниципальных служащих представляет собой достаточно сложный и трудоемкий процесс. Система мотивации труда государственных и муниципальных служащих направлена на удовлетворение потребностей государственных и муниципальных служащих и одновре-

менное обеспечение выгоды для органов государственного и муниципального управления за счет оптимизации расходов на трудовые ресурсы.

Мотивация труда государственных и муниципальных служащих представляет собой совокупность внешних и внутренних движущих сил, способных активизировать поведение государственных и муниципальных служащих и побудить их к совершению действий, направленных на достижение целей государственного и муниципального управления.

В качестве основных двигателей стимулирования государственных и муниципальных служащих выступают мотивы, формирующиеся исходя из:

- наличия у государственного и муниципального служащего определенных потребностей;
- наличия у государственного и муниципального служащего физической возможности к удовлетворению этих потребностей.

Всю совокупность методов мотивации труда государственных и муниципальных служащих можно разделить на следующие группы:

- методы организационно-административного характера, минимально влияющие на эффективность труда муниципальных и государственных служащих;
- методы экономического характера, обеспечивающие главную мотивацию государственного и муниципального служащего;
- методы социально-психологического характера, постепенно выходящие на первый план мотивационной модели за счет низкой стоимости и максимальной эффективности [3, с. 125].

Система мотивации государственных и муниципальных служащих на этапе своего создания сталкивается с рядом проблем, к числу которых можно отнести следующие:

- высокий уровень текучести государственных и муниципальных служащих;
- недостаточный уровень профессионального мастерства;
- авторитарность и диктатура системы управления государственными и муниципальными служащими;
- недостаточная эффективность мотивационной системы, выраженная в высокой дифференциации заработной платы и отсутствии нематериального стимулирования;

- недостаточный уровень автоматизации деятельности отдела по поиску персонала в органы государственного и муниципального управления.

Принципиальные основы система мотивации труда государственных и муниципальных служащих включают в себя следующие составляющие:

- принцип организации профессионального обучения государственных и муниципальных служащих за счет государственных и муниципальных средств. Этот принцип обеспечивает рост профессионального мастерства государственных и муниципальных служащих, а также является значимым стимулом для кадров, обеспечивая им возможность карьерного роста и уверенность в завтрашнем дне;

- принцип организации комфортной среды, организационной культуры и командообразующих мероприятий. Государственные и муниципальные служащие нуждаются в эффективном механизме замещения потребности в общении в ходе рабочего времени, который занимает значительную часть их жизни;

- принцип социальной диагностики государственных и муниципальных служащих. Суть данного принципа состоит в обеспечении постоянного мониторинга социальных проблем государственных и муниципальных служащих. Это необходимо для организации помощи отдельным государственным муниципальным служащим;

- принцип доминирования материального стимулирования. Для обеспечения нормального функционирования системы мотивации труда государственных и муниципальных служащих руководство органов государственного и муниципального управления должно осознавать значимость материального стимулирования и его приоритетность по отношению к другим способам стимулирования [10, с. 139].

Специфические особенности мотивации государственных и муниципальных служащих определяются спецификой деятельности и императивностью института муниципальной и государственной службы. В основе процесса мотивации государственных и муниципальных служащих находятся административно-командные стимулы, обусловленные четкостью регламентации труда государственных и муниципальных служащих. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих – это сложная система отно-

шений социально-экономического характера между ними.

Исследование проблем мотивации государственных и муниципальных служащих представляет собой объект интересный как российским, так и зарубежным специалистам. Способности государственной и муниципальной службы к эффективному исполнению своих функций прямо зависят от мотивационных процессов, побуждающих к действию государственных и муниципальных служащих в рамках законодательства по предоставлению качественных услуг гражданам.

Специфической особенностью деятельности государственных и муниципальных служащих является направленность их работы не на себя, а на благо государства, региона и муниципального образования, что ограничивает возможность применения мотивации коммерческого типа. Помимо этого, в отношении государственных и муниципальных служащих действует ряд запретов и ограничений, которые также ограничивают процесс мотивации государственных и муниципальных служащих.

Таким образом, сфера государственной и муниципальной службы зачастую не может соперничать с коммерческими структурами по показателю оплаты труда, а также иным благам, предоставляемым работникам. Это ведет к возникновению проблем в системе государственной и муниципальной службы, которые выражаются в нехватке квалифицированных кадров, низкой мотивации государственных и муниципальных служащих, отсутствии готовности к продолжительному несению государственной и муниципальной службы.

### Список использованных источников

1. Горленко О.А. Управление персоналом / О.А. Горленко. – М.: Юрайт, 2019. – 250 с.
2. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. – М.: Инфра-М, 2019. – 191 с.
3. Исаева О.М. Управление персоналом / О.М. Исаева. – М.: Юрайт, 2019. 168 с.
4. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2020. – 64 с.
5. Кузина И.Г. Социология управления персоналом / И.Г. Кузина. – М.: Проспект, 2020. – 160 с.
6. Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие / К.Г. Кязимов. – М.: Юрайт, 2019. 202 с.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Издательство «Финпресс», 2018. – 288 с.
8. Пугачев В.П. Управление персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Юрайт, 2019. 402 с.
9. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии / А.В. Ребров. – М.: Инфра-М, 2019. – 346 с.
10. Сердюк Н.В. Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы / Н.В. Сердюк. – М.: Академия управления МВД России, 2019. – 76 с.
11. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2020. – 720 с.

### Дополнительная литература

12. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34–37.
13. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // *«Научно-практический журнал Аллея Науки»*. – 2018. – № 1(17). – С. 1–4.
14. Аргашикова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашикова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23–31.

15. Бабаян Э.А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Армения. – 2018. – № 9. – С. 60–63.

16. Бабаян Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. – №9. – С. 63–68.

17. Балахонова В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. – 2018. – № 10.2. – С. 25–27.

18. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. – 2019. – №1. – С. 124–126.

19. Воротникова Т.Н. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Т.Н. Воротникова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» – 2018. – № 6(22). – С. 1–4.

20. Горносталева М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379–392.

21. Ду Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177–179.

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



## **КРІ - КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ИХ ВИДЫ И ПРИМЕНЕНИЕ**

**Агарков Анатолий Павлович,**

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

**Федорова Анна Валерьевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В статье анализируется система КРІ по достижению поставленных целей и оптимизации бизнес-процессов, рассматривается применение КРІ в качестве инструмента контроля для оценки деятельности сотрудников, отмечены особенности их формирования с подробным обзором главных понятий.

***Ключевые слова:*** ключевые показатели эффективности, key performance indicators, оценка, критерии оценки

## **KPI – KEY PERFORMANCE INDICATORS, THEIR TYPES AND ITS PRACTICAL APPLICATION**

**Anatoly P. Agarkov,**

Doctor of Economics Sciences, Professor of Economics, management  
and marketing of the Moscow International Academy

**Fedorova Anna Valeryevna,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article analyzes the KPI system for achieving set goals and optimizing business processes, examines the use of KPI as a control tool for evaluating employee performance, highlights the features of their formation with a detailed overview of the main concepts.

***Keywords:*** key performance indicators, key performance indicators, evaluation, evaluation criteria

Основным и важнейшим фактором процветания любой компании является наличие в ней квалифицированного сплоченного рабочего коллектива и грамотного руководства. Необходима также система

управления, обеспечивающая эффективное взаимодействие между этими двумя группами и система показателей ответственности для достижения общих целей предприятия. Сотрудники должны знать ради каких целей они работают и вовлечены в процесс реализации общей стратегии компании.

Для достижения успеха в бизнесе, используются не только финансовые показатели (прибыль, рентабельность), но и нефинансовые аспекты, такие как лояльность клиентов, качество обслуживания клиентов и т.д. Данные показатели получили название ключевых показателей эффективности бизнеса (*Key Performance Indicators - KPI*) и были первоначально рассмотрены в методологии *Balanced Scorecard* (Система сбалансированных (*взаимосвязанных*) показателей).

Главное преимущество экономической системы, построенной с помощью ключевых показателей, является ее универсальность, так как идет взаимосвязь с повышением заинтересованности работников в результатах деятельности предприятия. Субъективно оценить эффективность деятельности компании бывает сложно, поэтому нужны четко определенные критерии, чтобы видеть связь между плановыми показателями, уровнем исполнения задач персоналом и полученными результатами.

При разработке KPI учитывают специфику деятельности организации. Другой сильной стороной системы KPI является возможность оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений и конкретных работников. KPI позволяет объективно оценивать результаты работы предприятия при оптимальном использовании ресурсов и минимизации затрат. Такую систему можно применять в различных областях деятельности, но наиболее действенна она там, где вклад каждого сотрудника оказывает влияние на экономические показатели компании. Например, оценка деятельности агентов в страховых фирмах, менеджеров по персоналу в рекрутинговых агентствах, логистов в транспортных компаниях [2].

Например, если анализировать труд менеджера, то можно определить, насколько грамотно и эффективно он справляется с задачей реализации товара и привлечением новых клиентов. KPI помогает задать работнику конкретные цели, мотивируя его системой бонусов и премий за определенный результат. Человек будет знать: уве-

личив объем продаж на 20%, он получит вознаграждение в виде соответствующей надбавки.

При разработке системы КРІ следует учитывать определенные требования, которые предъявляются к каждому из коэффициентов – систему *SMART*. Представленная аббревиатура включает пять характеристик, которыми должен обладать любой ключевой показатель эффективности [1].

- *S (specific)* – «конкретный» – означает, что цель должна быть конкретной и четко сформулированной, а показатель иметь прямое отношение к процессу.

- *M (measurable)* – «измеримый» – означает, что цель должна иметь количественные или качественные параметры, по которым ее можно оценить, что гарантирует возможность четкого ее определения на каждой стадии выполнения процесса.

- *A (achievable)* – «достижимый» – означает, что цель должна быть реалистичной и достижимой в отведенных для нее временных рамках.

- *R (reasonable, relevant)* – «уместный, подходящий или реалистичный» – означает, что цель должна быть адекватной и согласованной с другими целями, не идти вразрез с деятельностью компании и быть ориентированной на результат.

- *T (time-bounded)* – «определен во времени или имеет временные рамки» – означает, что цель должна быть ограничена временными рамками и достигнута к определенному, заранее оговоренному, сроку.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на два вида – оперативные и стратегические. Оперативные показатели предназначены для анализа текущей деятельности предприятия и его подразделений, они позволяют приблизить цели и задачи к реальным условиям, а также адаптировать их в соответствии с изменениями; характеризуют качество организации производства, поставок сырья, изготавливаемой продукции или оказываемых услуг. Стратегические показатели отражают результат деятельности компании за определенный период, позволяют скорректировать планы на следующие периоды; характеризуют денежные потоки, также на их основе рассчитываются показатели эффективности деятельности предприятия, такие как рентабельность и др. [2].

По видам ключевые показатели могут быть следующими:

1. КРІ функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес- процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения.

2. КРІ результата – показывают количество и качество результата. Это персональные показатели, оптимальное их количество должно составлять от 3 до 5, формулируют их вполне конкретно: «объемы продаж не ниже...», «привлечение новых клиентов в количестве не менее...», «сумма среднего контракта по клиенту составляет...».

3. КРІ затрат – показывают затраченные ресурсы.

4. КРІ производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение.

5. КРІ эффективности – производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов. Ключевые показатели нужны не только руководству компании – по ним удобнее работать и самим сотрудникам, особенно тем, чей доход напрямую зависит от результатов труда. К примеру, компании, осуществляющие прямые продажи, в основном используют такой показатель, чтобы оценить соотношение холодных звонков и встреч с потенциальными клиентами к количеству реальных продаж.

Самыми распространенными ключевыми показателями деятельности (КРІ) являются:

- объем продаж, соизмеримый в выбранном отрезке времени;
- показатели эффективности производства;
- удовлетворенность пользователей продуктом работы компании;
- текучесть персонала;
- величина прибыли;
- уменьшение оттока пользователей продуктом и т.д.;

Рассмотрим некоторые примеры показателей для оценки результатов работы:

Уровень прибыльности (Gross Margin) – прибыль, остающаяся после уплаты налогов, на которую влияют уровни доходов, расходов, инвестиций.

Главный вопрос заключается в том, как на практике разработать и внедрить ключевые показатели эффективности (КРІ). По мнению многих экспертов, рекомендуется разрабатывать показатели по ие-

рархии сверху вниз – от главной цели предприятия до целей отдельных подразделений.

При определении главной цели предприятия, компания должна задать себе некоторые вопросы: «для чего мы работаем», «почему мы нужны потребителям» и др. При постановке цели не рекомендуется отталкиваться от финансовых аспектов. Они должны вытекать из поставленной цели, а не четко прописываться в ней. Цель должна быть связана не с определенной единицей, а с рынком – поэтому действия будут изначально настроены на рыночные изменения. Например, цели можно сформулировать таким образом: оказаться в пятерке лидеров по производству молочных продуктов, стать лидером продаж в определенном регионе, завоевать лояльность большей части женского населения и т.д. Из данных формулировок будут понятны и финансовые цели (прибыль, оборот, затраты и др.) [5].

Отбор самых значимых ключевых показателей – непростая задача. КРІ может быть сколько угодно. Каждому показателю экспертным путем присваивается свой «вес», чтобы сумма всех КРІ составляла единицу. Обычно в роли экспертов выступают генеральный директор компании и топ-менеджмент.

Вес нужно определять с учетом принципа необходимости – какие показатели необходимо выполнить для достижения цели. Для данных показателей и характерен наибольший вес. Затем следует исключить показатели с весом ниже 0,1, и вновь распределить веса между теми КРІ, которые остались. В конечном итоге останется не больше 3-5 показателей.

Примеры КРІ, которые могут обеспечить эффективность деятельности отдела продаж компании (Таблица 1):

Таблица 1. Примеры *KPI* для отдела продаж компании

Ключевой показатель эффективности	Вес КРІ
Выручка от продаж	0,5
Объем просроченной дебиторской задолженности	0,3
Рентабельность продаж	0,2
Итого	1

Процесс разработки и внедрения системы ключевых показателей требует достаточно много времени, сил, финансовых и иных затрат. В первую очередь, у компании должна быть четкая уверенность в том, что они смогут довести дело до конца. Не стоит затевать проект, если компания переживает трудности и не сумеет адаптироваться к новым изменениям.

При разработке системы показателей компании сталкиваются с рядом трудностей, например, определение цели деятельности, ограниченные сроки, незаинтересованность сотрудников и др. Однако внедрение и эффективное использование ключевых показателей позволит компании не только достигнуть поставленных целей, но и выявить ряд проблем, которые её «тормозят». Например, установление результативного показателя (число заключенных контрактов) в отдел продаж может спровоцировать уход «пассивных» сотрудников, которые не нашли силы или желания добиваться поставленных задач [2].

Для создания эффективной системы ключевых показателей необходимы, как и профессиональные навыки (знание предметной области, опыт работы, квалификация), так и интуиция, творческий подход. Следует заметить, что нельзя просто взять примеры показателей других компаний или из альтернативных источников и внедрить их к себе, так как каждая компания индивидуальна и имеет свои особенности. Именно поэтому зачастую интегральные и уникальные показатели приносят компании наибольшую пользу [5].

Для быстрого и эффективного внедрения системы КРІ важную роль играет план проекта. В нем необходимо четко определить выполнение каждой стадии, ее временные рамки, ресурсное обеспечение и др. Очень важно придерживаться установленного плана, так как, чем больше времени уходит на прохождения каждой стадии, тем труднее становится мотивировать привлеченных сотрудников, и интерес к проекту угасает.

Помимо указанных трудностей, основными проблемами при введении КРІ являются:

- неправильно разработанные КРІ могут спровоцировать злоупотребления и махинации. Ради собственных выгод сотрудники могут принимать невыгодные для компании решения;
- человеческий фактор (субъективность, мнение большинства и др.)

- наличие в компании других систем оценки эффективности работы персонала. Например, если в компании существуют такой бонус, как «тринадцатая зарплата», то новая система ключевых показателей для ее сотрудников будет нежелательной, так как они итак получают гарантированный и фиксированный бонус;

- неоправданно большое количество КРІ. Отдельно каждый показатель обладает небольшим весом в бонусе, поэтому люди могут игнорировать ряд показателей, которые оказывают незначительное влияние на размер бонуса;

- слишком высокая детализация некоторых КРІ. Выполнение на 100% показателя по сбору дебиторской задолженности может привести к блокированию многих клиентов. Со многими из них отношения выстраиваются при помощи компромиссов.

Положительных моментов от внедрения системы немало:

1. Сотрудникам удобнее работать, ведь они понимают цели своего труда (общую для компании и свои личные задачи) и осознают перспективы в случае успеха – получение премий, надбавок, бонусов.

2. Руководству эти показатели помогают анализировать деятельность своих подчиненных, выявлять проблемные участки, оценивать качество работы персонала.

3. Высший менеджмент может корректировать планы и цели компании с учетом показателей эффективности деятельности КРІ.

4. Осуществляется обратная связь между сотрудниками и руководством: замечания и претензии возникают на основе четко прописанных критериев работы, таким образом, улучшается качество трудовой деятельности.

Однако негативные моменты в этой системе также присутствуют:

1. Показатели оценки эффективности не всегда трактуются корректно.

2. Порой критериев слишком много, и выполнить все требования сотрудникам компании бывает весьма затруднительно.

3. Разработка и внедрение требует затрат ресурсов: временных, трудовых, материальных.

4. Нередко возникает необходимость глобального переобучения персонала, а менеджменту требуется освоить новые методики оценивания сотрудников – как результат, наблюдается текучка кадров.

С каждым годом все больше возрастает количество российских предприятий, внедряющих у себя систему ключевых показателей эффективности. Каждая четвертая компания (26%), в основном это касается крупных предприятий, использует систему КРІ для оценки деятельности своих сотрудников и подразделений. Вполне естественно, что многих HR-менеджеров интересуют перспективы использования КРІ в российском бизнесе, возможности «привить» эту практику ввиду невероятного успеха и популярности данной система во всех странах Запада.

Однако, в настоящее время в России о КРІ, к сожалению, больше говорят, чем применяют и получают желаемую отдачу. Будущее развитие и применение КРІ в значительной степени зависят от рыночной конъюнктуры российского и международного рынка, а также от стремительности развития менеджмента.

### **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°, 2019. – 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 человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: «Дашков и К°», 2019. — 392 с.

3. Журнал «Генеральный директор». Статья «КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании» от 03.10.2020 г.

4. Ким С.А. Теория управления : учебник / С.А. Ким. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>

5. Официальный сайт по разработке ССП и КРІ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.org/> (дата обращения: 07.06.2021).

## ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

**Борисов Павел Валерьевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Ежедневно многие компании сталкиваются с проблемой привлечения квалифицированного персонала. Именно персонал является движущей силой для дальнейшего развития компании. От сотрудников компании, их навыков и умений будет зависеть производственная деятельность компании, ее конкурентоспособность на рынке, репутация и имидж. Однако недостаточно только нанять квалифицированных специалистов, важно и удержать их, т. е. создать эффективную мотивационную систему.

*Ключевые слова:* мотивация персонала, инновации

## INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF DIGITAL MANAGEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION

**Pavel V. Borisov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Every day, many companies face the problem of attracting qualified personnel. It is the staff that is the driving force for the further development of the company. The company's production activity, its competitiveness in the market, reputation and image will depend on the company's employees, their skills and abilities. However, it is not enough just to hire qualified specialists, it is also important to retain them, i.e. to create an effective motivational system.

*Keywords:* staff motivation, innovation

Ежедневно многие компании сталкиваются с проблемой привлечения квалифицированного персонала. Именно персонал является движущей силой для дальнейшего развития компании. От сотрудников компании, их навыков и умений будет зависеть производственная деятельность компании, ее конкурентоспособность на рынке,

репутация и имидж. Однако недостаточно только нанять квалифицированных специалистов, важно и удержать их, т.е. создать эффективную мотивационную систему.

Разработка эффективной системы мотивации персонала – это важная составляющая кадровой политики любой компании. Любой сотрудник заинтересован в том, чтобы его труд был достойно вознагражден. От того, насколько правильно выбраны методы мотивации, зависят результаты деятельности персонала, а также компании в целом.

В качестве инновационных технологий в практике мотивировании персонала можно привести следующие технологии:

1. Мотивировать в рамках технологий мобильного обучения лучших сотрудников.

2. Мотивировать в рамках технологий персонализации «офисного пространства» для ценных специалистов.

3. Мотивировать в рамках технологий формирования «креативного пространства» для творческих специалистов.

4. Мотивировать в рамках технологий «гибкой» занятости для эффективного использования «кадровой элиты».

5. Мотивировать в рамках технологий передачу корпоративных компетенций и знаний молодым специалистам – «управление занятиями» и «управление карьерным ростом».

6. Мотивировать в рамках технологий «вовлечение» персонала как реализацию принципа «цели компании – мои цели».

По оценке экспертов Kelly Services, главным современным трендом развития организационного управления является развитие «компенсационных стратегий» стимулирования персонала (рисунок 2).

Особое внимание компании-клиенты Kelly Services уделяют стимулированию развития опыта сотрудников, внедрению организационных изменений с акцентом на человека и его восприятие работы.

Переход от концепции «человека экономического» к концепции «человека социального» во многом связан с началом использования в системе управления персоналом методов, которые обеспечивают жизненный и социальный статус работников на уровне стандарта среднего качества. Варианты косвенных методик приведены на рисунке 3.

**Важность тренда и готовность российских компаний**

**Рейтинг трендов: Россия и другие страны**

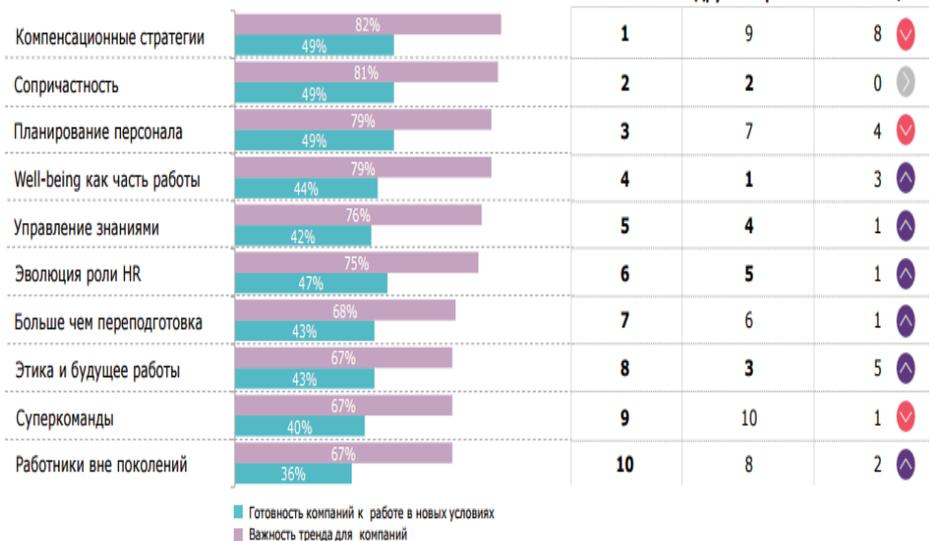


Рисунок 1 – Основные тренды в сфере развития организации кадрового управления



Рисунок 2 – Приоритеты управления персоналом



Рисунок 3 – Инновационные технологии мотивирования персонала

Данный процесс формирует множество параметров, определяющих цели, задачи, стимулы, процесс, обеспечение человеческим капиталом инновационной деятельности, например такие как:

- проведение научных исследований, создающих идеи для новшеств в системе стимулирования персонала;
- создание и распространение организационных и управленческих решений, реализующих новшества в системе стимулирования персонала;
- воплощение и применение новшеств в системе стимулирования персонала в практике;
- предоставление необходимого сырья и материалов, способствующих разработке новых товаров;

– развитие человеческого капитала, квалификация и тщательный отбор персонала.

Применение современных инновационных технологий в системе цифрового управления мотивацией персонала позволит увеличить производительность персонала и быстроту принятия управленческих решений.

Рассмотрим инновации, которые набирают популярность и которые могут быть эффективными на сегодняшний день. Для объективной и прозрачной оценки деятельности персонала, а также повышении эффективности необходимо определить показатели результативности. Это одна из важнейших и сложных задач управления персоналом. Подход, согласно которому показатели оценки деятельности и премирования строго увязываются с целями и задачами организации, получил на Западе название Key Performance Indicators (KPI) – Ключевые показатели эффективности.

Введение KPI позволяет сделать мотивационную систему четкой и прозрачной. Поскольку руководству компании известны запланированные и результативные данные, оно знает, в каком случае критиковать персонал, а в каком поощрять. А работник осознает, стоит ли ему рассчитывать на премию или его ожидает взыскание. В таком случае к наилучшим результатам деятельности стремится не только руководство, но и сами работники. Существует несколько методик разработки KPI. К ним относятся: система управления по целям, система управления эффективностью, система сбалансированных показателей. Важное условие успешности внедрения KPI – автоматизация процессов.

Существуют различные инструменты, которые позволяют оптимизировать технологическое обслуживание системы, чтобы введение показателей было успешным, а стратегия была эффективной. С этой целью применяют MS Excel, различные CRM-системы, мотивационные доски. К инновационному методу мотивации относится аналитическая система оплаты труда, т. е. система «грейдинг».

Грейдинг – это ранжирование должностей, иерархическое их позиционирование в соответствии с ценностью позиции для предприятия. Это дает преимущество должности не просто по вертикали подчинения или сложности работ, но и в зависимости от

важности для целей организации. Грамотно выстроенная система геймификации выступает как часть стратегии по мотивации персонала.

Геймификация считается самым молодым подходом к стимулированию персонала. Его суть заключается в применении игровых методик и элементов игрового дизайна с целью вовлечь и мотивировать персонал для достижения поставленных целей. Геймификация привносит развлекательный элемент в процесс, который, в сущности, не является развлечением. Использование методов геймификации непосредственно связано с компьютерными технологиями, а именно с технологией компьютерных игр. Создается специальное игровое приложение, где персоналу предлагаются задания в виде задач-квестов, за выполнение которых сотрудник получает виртуальные очки, которые в дальнейшем могут использоваться для получения особых призов. Для того, чтобы не терялся интерес к прохождению одних и тех же уровней, необходимо объединить методы геймификации с определенными формами материальной мотивации.

Предоставление возможностей для повышения квалификации и профессионального роста также применяется в качестве метода мотивации. При улучшении профессиональных навыков сотрудников также увеличивается прибыль компании. Инвестирование в обучение сотрудников поможет бизнесу достичь успехов в будущем. Появление Интернета вещей (IoT) и использование его в качестве инновационного метода мотивации приводит к новому уровню автоматизации. Ручной труд постепенно автоматизируется, поэтому рабочее пространство может быть более эффективным и продуктивным на сегодняшний день. Инвестирование в наиболее интеллектуальные здания и инструменты рабочего пространства позволяет получить больше сведений и отзывов о потребителях, персонале, оборудовании.

В качестве метода мотивации используется увеличение обмена данными и сотрудничества. Для этого применяют различные облачные инструменты (Google Drive, Dropbox), которые становятся популярными у разных компаний. Благодаря этим инструментам можно упростить поиск и обмен файлами. Кроме того, это позволяет следить за той работой, которую выполняют сотрудники и вознаграждать взаимодействие между коллегами. Сотрудники

получают удаленный доступ к документам на их портативных устройствах, чтобы они смогли с легкостью работать, пребывая в пути. Облачная телефонная система в качестве метода мотивации позволяет улучшить связь и производительность. Руководство должно быть уверенным в том, что система телефонии налажена и с ее помощью можно легко обрабатывать конференц-звонки. Нужно удостовериться, что работники знают, как должно происходить общение, особенно в тех случаях, когда сжатые сроки для выполнения проекта или, когда их нет на рабочем месте. В качестве таких систем используется Zoom, MS Teams.

Таким образом, многие компании стремятся автоматизировать бизнес-процессы, в том числе управление персоналом. Существует множество разных инновационных методов стимулирования персонала. Их применение зависит от размеров компании, ее доходов, сферы деятельности. Также важно изучить интересы и потребности персонала, прежде чем выбрать тот или иной метод стимулирования. Применение современных инноваций в системе цифрового управления мотивацией персонала позволяет увеличить производительность труда, реализовать цели компании, повысить ее конкурентоспособность.

Полностью контролировать формирование и развитие мотивации невозможно, однако при правильном подходе для нее можно создать максимально благоприятные условия. Поэтому в рамках данного исследования при анализе теоретических основ стимулирования персонала организации, следует отталкиваться от интересов персонала как благ индивидуально значимых для субъектов трудовой деятельности и являющихся потенциальной частью стимулирования его трудовой деятельности. При этом проблемы эффективности трудовой деятельности персонала с позиций организации следует рассматривать только сквозь призму того, что «интересы» являются для работника либо внешними условиями деятельности, либо внутренними факторами стимулирования.

В теории управления были разработаны множество мотивационных теорий, которые можно разделить на следующие виды: содержательные теории; процессуальные теории; типологические теории. Проведено исследование показало, что механизмы мотивации могут быть внешними и внутренними,

материальными и нематериальными, поощрительными и ограничивающими. При этом в большинстве теории мотивации выделяются свои механизмы.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2020.

2. О специальной оценке условий труда: федер. закон от 28.12.2013 №426-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2020.

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

4. 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>

5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239 с.

6. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 292 с.

7. Брэддик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2018. – 344 с.

8. Вагин А.П., Митирко В.И., Модин А.В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2017. – 302 с.

9. Организационное поведение. Сборник студенческих работ / Отв. ред. Куянцев И.Я. М.: Студенческая наука, 2017. – 297 с.

10. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник / Н.Ф. Чеботарев. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 253 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496100> (дата обращения: 27.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02368-2. – Текст: электронный.

# ОПТИМИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО МОТИВИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ИЗМЕРЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКА

**Жаркова Светлана Леонидовна,**

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

**Борисов Павел Валерьевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

*Ключевые слова:* материальное мотивирование, нематериальное мотивирование, конкурентоспособность

## OPTIMIZATION OF MATERIAL AND NON-MATERIAL MOTIVATION OF PERSONNEL BASED ON THE METHODOLOGY OF MEASURING EMPLOYEE COMPETITIVENESS

**Svetlana L. Zharkova,**

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

**Pavel V. Borisov,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Staff motivation includes a set of incentives that determine the behavior of a particular individual. Consequently, this is a set of actions on the part of the manager aimed at improving the ability to work of employees, as well as ways to attract qualified and talented specialists and retain them.

**Keywords:** material motivation, non-material motivation, competitiveness

Для совершенствования материального мотивирования в предприятия предлагается определять размер заработной платы в зависимости от уровня личного вклада в результаты деятельности предприятия на основе уровня конкурентоспособности работника.

Схема-классификация факторов конкурентоспособности работника ООО «Каис» по модели Г.Н. Соколовой представлена на рисунке 1.

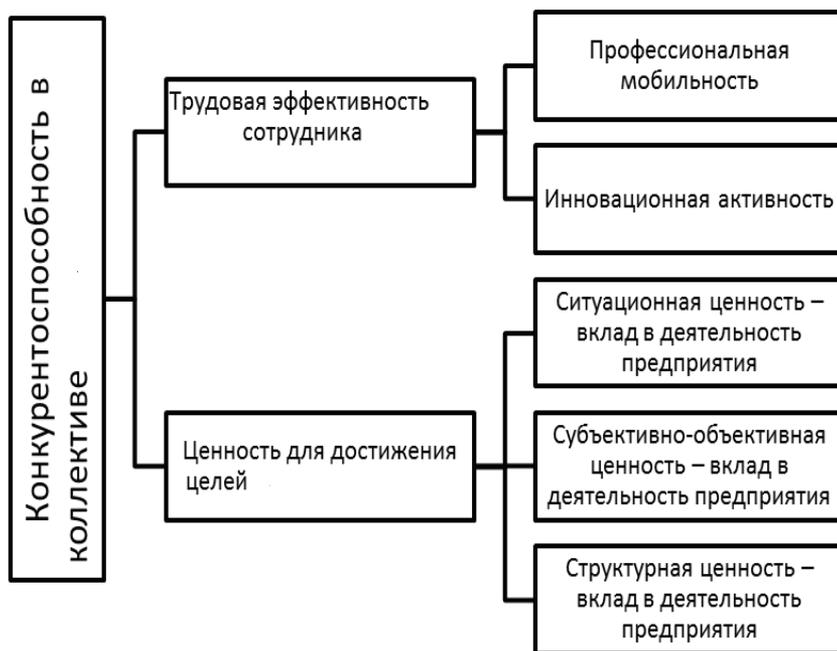


Рисунок 1– Модель факторов обеспечения конкурентоспособности работника ООО «Каис» (по Г.Н. Соколовой)

Для персонализации системы мотивации конкурентоспособность работника предприятия представляет собой совокупность характеристик, которые определяют сравнительные позиции конкретного специалиста или отдельных групп работников на рынке труда и позволяют претендовать за замещение определенных рабочих мест.

Чем выше конкурентоспособность работника, тем меньше затруднений он испытывает при подборе подходящего варианта трудоустройства.

Предлагаемая для персонализации технологии мотивации в ООО «Каис» модель факторов конкурентоспособности работника предприятия, предложенная на основе выделения причинно-следственной связи, представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Модель факторов обеспечения конкурентоспособности работника предприятия (на базе причинно-следственной связи)

При этом факторы для использования в рамках технологии персонализации мотивации в ООО «Каис» можно разделить на две группы: внешние факторы рынка труда, которые в меньшей степени определяются работником, и внутренние, практически полностью зависящие от работников.

К внешним факторам способности к конкурентной борьбе работника предприятия можно отнести следующие:

1. Факторы, определяемые контрагентами-работодателями.
2. Факторы, определяемые привлекательностью и востребованностью в сфере профессиональной детальности.
3. Факторы, определяемые концентрацией работников конкурентов.

Внутренние факторы способности к конкурентной борьбе работника:

1. Факторы, определяемые кадровым потенциалом работника.
2. Факторы, определяемые производственным потенциалом работника.
3. Факторы, определяемые потенциалом развития компетенции работника.

Внутренние факторы следует рассматривать как единый комплекс характеристик:

1. Физиологические факторы обеспечения конкурентоспособности работника.
2. Психологические факторы обеспечения конкурентоспособности работника.
3. Социокультурные факторы обеспечения конкурентоспособности работника.

Как видим, многие факторы конкурентной борьбы опираются через категорию «потенциал» работника предприятия в развитии и адаптации в условиях отраслевой концентрации. При этом в рамках рынка труда, конкурентоспособность работника определяется совокупностью именно тех свойств работника, которые представляют безусловный интерес для работодателя, а другие характеристики не представляют значения.

В связи с этим ООО «Каис» сможет периодически пересматривает свои целевые установки, разрабатывает необходимые условия поддержания конкурентных преимуществ человеческого ресурса, который находится в его распоряжении.

При составлении профиля конкурентоспособного работника ООО «Каис» как базы для инновационной технологии «персонализации» персонала, могут возникнуть определенные сложности, так

как, все зависит от личных особенностей человека и области его работы. Именно специфика профессии и задает конкретный набор факторов, обеспечивающих конкурентоспособности работника в коллективе ООО «Каис», выражая его ценность для реализации целей предприятий, а, следовательно, и приворотов в мотивировании.

Корпоративную методику измерения конкурентоспособности работника ООО «Каис» предлагается строить на основе определения соответствующего коэффициента, который будет отображать степень соответствия работника оптимальным конкурентным характеристикам, установленным на предприятии или требованиям выполнения определенного вида работ.

При этом критерии должны быть определены в зависимости от специфики деятельности ООО «Каис», категории и содержания профессиональных обязанностей работника ООО «Каис», из перечня тех, что непосредственно дают возможность оценить его результативность труда с позиций ценности для ООО «Каис».

В рамках данной методики определяется размер заработной платы в зависимости от сложности выполняемой работы в производственных процессах ООО «Каис», отработанного рабочего времени в производственном цикле и личного вклада с учетом оценочного уровня конкурентоспособности работника.

Уровень конкурентоспособности ( $У_k$ ) для данных расчетов предлагается определять путем расчета коэффициента как доли в его оптимальном уровне, установленном на ООО «Каис», и ранжированном по категориям работников:

$$У_k = K_{кр} / K_{копт}, \quad (1)$$

где  $K_{кр}$  – коэффициент конкурентоспособности работника ООО «Каис»;

$K_{копт}$  – оптимальный коэффициент конкурентоспособности определенной категории работников.

Для отражения алгоритма действия данной методики непосредственно на примере ООО «Каис» рассмотрим алгоритм определения уровня конкурентоспособности для двух сотрудников.

Рекомендуемый оптимальный уровень коэффициента конкурентоспособности в предприятия предлагается установить в размере 10.

Фактор оценки  $K_{кр}$ :

1. Уровень соотношения с «кадровой элитой» предприятия - МАХ15 («кадровый балласт» – 0).
2. Ответственность за результаты – МАХ15.
3. Самостоятельность принятия решения влияющих на результаты – МАХ10.
4. Квалификация сотрудника – МАХ20.
5. Компетентность сотрудника – МАХ20.
6. Уровень аттестационных оценок в текущем году – МАХ10.
7. Сложность профессиональной детальности – МАХ15.
8. Цена увольнения сотрудника – МАХ30.

Пример расчета:

– Сотрудник К.

$$K_{кр} = 85$$

$$K_{копт} = 10$$

$$U_k = 85/10 = 8,5.$$

– Сотрудник П.

$$K_{кр} = 110$$

$$K_{копт} = 10$$

$$U_k = 110/10 = 11.$$

При ранжировании по категориям работников для Сотрудника К. мы имеем рассчитанный по формуле коэффициент конкурентоспособности – 8,5, т.к. им не выполняются все требования к должности, а для Сотрудника П. – 11, т.к. он имеет высокие показатели качества и уровня «ценности» для предприятия.

Расчет размера материального мотивирования труда с использованием коэффициента конкурентоспособности для данных работников предприятия, отражающий применение рекомендуемого подхода, представлен в таблице 2.

Таблица 2. Расчет размера оплаты труда с использованием коэффициента конкурентоспособности

Работник	Профессионально-квалификационная группа	Тарифная ставка	Фонд рабочего времени	$U_k$	Заработная плата, руб.
Сотрудник К.	1	170	154	0,85	22515
Сотрудник П.	3	165	160	1,1	29040

Таким образом, будет реализован потенциал инновационной технологии персонализации мотивирования персонала предприятия.

Система мотивации должна не только материально стимулировать, но и обеспечить удержание «кадровой элиты» предприятия. В этой связи предлагается инновационную технологию мотивирования через формирование для «кадровой элиты» «пространства карьерного роста» в ООО «Каис» как интеграцию таких технологий как:

1. Мотивировать в рамках технологий мобильного обучения лучших сотрудников.
2. Мотивировать в рамках технологий персонализации «офисного пространства» для ценных специалистов.
3. Мотивировать в рамках технологий формирования «креативного пространства» для творческих специалистов.
4. Мотивировать в рамках технологий «гибкой» занятости для эффективного использования «кадровой элиты».
5. Мотивировать в рамках технологий передачи корпоративных компетенций и знаний молодым специалистам – «управление занятиями» и «управление карьерным ростом».
6. Мотивировать в рамках технологий «вовлечение» посогнала как реализация принципа «цели компании – мои цели».

Целями управления карьерного роста в ООО «Каис» являются:

- формирование заинтересованности руководителей подразделений ООО «Каис» в формировании кадрового состава из талантливых сотрудников;
- активное участие руководителя подразделения ООО «Каис» в развитии подающих надежды лидеров;
- выявление и выдвижение работников ООО «Каис», обладающих значительным карьерным потенциалом;
- создание базы данных молодых работников потенциально способных для замещения руководящих должностей ООО «Каис»;
- развитие компетенций работников ООО «Каис» через передачу местного опыта и знаний;
- привлечение и удержание талантливых соискателей (сотрудников) и повышение лояльности;
- повышение эффективности управленческих решений ООО «Каис».

На рисунках 3-5 представлены основные этапы алгоритма карьерного роста работников ООО «Каис».



Рисунок 3 – Схема «подготовленного» этапа технологии карьерного роста в рамках инновационного мотивирования

Схема «разработка траектории» этапа технологии карьерного роста в рамках инновационного мотивирования приводится на рисунке 4.

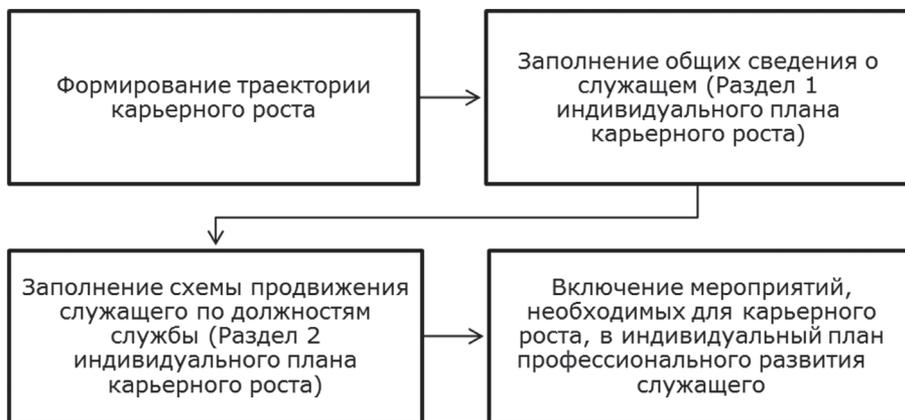


Рисунок 4 – Схема «разработка траектории» этапа технологии карьерного роста в рамках инновационного мотивирования

Схема «реализации» этапа технологии карьерного роста в рамках инновационного мотивирования приводится на рисунке 5.



Рисунок 5 – Схема «реализации» этапа технологии карьерного роста в рамках инновационного мотивирования

Технология «карьерного роста» осуществляется за счет:

1) внедрения современных кадровых технологий в ООО «Каис» (тестирование, оценка по компетенциям, структурированное интервью, психодиагностика и т.д.), включая и форматизированные методы построения нечеткой когнитивной карты системы управления карьерным ростом на предприятии;

2) расширения перечня должностей при внутренних перемещениях работников компании ООО «Каис» (повышении в должности), для назначения на которые требуется прохождение тестирования или оценки;

3) формирования базы данных оценки уровня развития компетенций работников, методики и критериев использования результатов оценки кандидатов на работу в компанию ООО «Каис»;

4) обеспечения соответствия технологий отбора персонала разрабатываемым профилям должностей;

5) усовершенствования технологий оценки выпускников учебных заведений («входной» контроль знаний для всех выпускников

на основе корпоративных требований компании ООО «Каис» и расширение практики промежуточной оценки для студентов старших курсов, обучающихся по целевым направлениям), создания центров оценки квалификаций при участии университетов и работодателя.

Акцент на качество привлекаемых работников позволит сократить расходы на дополнительную подготовку, адаптацию, улучшить «стартовые условия» для их дальнейшего развития и профессионального роста.

Формирование корпоративного резерва осуществляется ежегодно, число кандидатов на каждую целевую позицию корпоративного резерва должно быть не менее трех. Численность кандидатов в возрасте до 35 лет в корпоративном резерве должна составлять не менее 25 процентов общей численности корпоративного резерва. Список участников корпоративного резерва составляется с учетом результатов оценки кандидатов, начиная с работников, имеющих более высокий средний балл оценок по системе ЕКТ.

Система факторов определения приоритетов включает в себя следующие:

- мониторинг мнения коллектива о персональном составе кадрового резерва;
- система взаимодействия менеджеров всех уровней по вопросам управления кадрами;
- готовность к постоянному личностному и профессиональному росту и саморазвитию;
- сформированность адекватной самооценки;
- отражение системы управления карьерным ростом в локальных актах предприятия;
- частота кадровых изменений с назначением на руководящие должности лиц из кадрового резерва;
- освещение использования кадрового резерва для повышения эффективности работы предприятия;
- открытость для общественности кадрового резерва;
- регулярность обновления кадрового резерва;
- наличие кадрового резерва;
- планирование работы с кадровым резервом;
- способность добывать, обрабатывать и структурировать необходимую информацию;

- наличие системы мониторинга степенью удовлетворенности персонала своей деятельностью в организации;
- наличие системы мониторинга квалификации, успехов и достижений сотрудников;
- регулярные стажировки сотрудников предприятия на вышестоящих должностях организации;
- стажировка сотрудников предприятия на вышестоящих должностях на родственных предприятиях;
- готовность и адекватность самооценки собственной профессиональной деятельности и оценки ее результатов через призму результатов;
- наличие системы повышения квалификации на предприятии;
- готовность к определению индивидуальной траектории развития на основе комплексной оценки;
- качество управления карьерным ростом на предприятии.

В заключение проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Каис» на основе использования инновационных технологий.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2020.
2. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>
3. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
4. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е

изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

5. Архипова Н.И., Кульба В.В. Исследование систем управления. М.: ПРИОР, 2018. 230 с.

6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239 с.

7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 344 с.

8. Юсупова С.Я. Контроллинг: учебник / С.Я. Юсупова, М.В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 28.09.2021). – ISBN 978-5-394-03742-9. – Текст: электронный.

9. Некоторые особенности кадровой политики за рубежом [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.begin.ru/articles/nekotoryie-osobennosti-kadrovoj-politiki-za-rubezhom.html>

10. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс]. – URL: <https://blog.iteam.ru/sistemy-motivatsii-personala-v-zapadnoj-evrope-i-ssha/>

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

**Каширин Сергей Владимирович,**

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

**Левкович Ирина Вячеславовна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В процессе развития рыночных отношений из производственной сферы выделилась сфера бизнес-коммуникации или делового общения. В последние годы появилось множество публикаций учебной и справочной литературы по коммуникации и культуре общения, распространению коммуникативных знаний и приемов. Менеджмент – это, прежде всего, работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

**Ключевые слова:** коммуникация, управление коммуникациями, управление организацией

## MODERN METHODS OF COMMUNICATION PROCESS MANAGEMENT

**Sergey V. Kashirin,**

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

**Irina V. Levkovich,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** In the process of developing market relations, the sphere of business communication or business communication has emerged from the production sphere. In recent years, there have been many publications of educational and reference literature on communication and communication culture, the dissemination of communicative knowledge and techniques. Management is, first of all, working with people, and their work activity serves as an object of controlling influence.

**Keywords:** communication, communication management, organization management

Общение между людьми осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов:

- вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений;
- невербальные – осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.).

Способы обеспечения коммуникации хорошо известны – это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. Речь занимает до 30% времени межличностных коммуникаций (диалоги, совещания, переговоры, презентации). Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение составляет около 15% времени межличностных отношений.

Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволит вам адаптировать свои предложения и даст дополнительную возможность добиться успеха в переговорах.

Коммуникации – жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

В научной литературе встречаются интересные результаты отечественных и зарубежных исследований методов управления коммуникациями на организационном уровне. По данному вопросу особого внимания заслуживает точка зрения В.Е. Ревы, который выделяет три метода управления коммуникациями: принуждение; убеждение; манипулирование.

Рассмотрим каждый из них более подробно. Информация, идущая через властные коммуникационные каналы, воздействует на индивида, группу, общество методом давления.

Принуждение (давление) бывает экономическим, политическим, социальным и физическим. Оно связано с угрозой применения силы или непосредственным силовым воздействием. Давление может повлечь за собой конфликт и создать возможность открытого столкновения. Несмотря на низкую эффективность властных форм коммуникативного воздействия, их применение в настоящем и будущем очевидно, поскольку власть – это авторитарная сила, обладающая реальной возможностью контроля за действиями людей, согласовывая противоречивые индивидуальные или групповые интересы, подчиняя их единой воле с помощью убеждения или принуждения.

Метод убеждения, по мнению В.Е. Ревы, является наиболее распространенным методом коммуникации. Он характеризуется воздействием на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Процесс убеждения характеризуется как долгий и трудоемкий способ воздействия на индивида или группу людей. Современная научная мысль выдвигает две гипотезы. В соответствии с первой сила убедительности послания коммутиатора возрастает, если он затрагивает или содержит в себе проблемы, вызывающие у людей личную заинтересованность. Содержание второй заключается в том, что процесс убеждения происходит удачно по мере сотрудничества коммутиатора и получателя информации.

Метод формирования заключается в формировании полезности сотрудничества, когда индивидуум или группа людей изменяют свои убеждения и готовы поступать по-другому. Следовательно, для того чтобы коммутиатор нашел оптимальные пути сотрудничества с публикой, необходимо хорошо знать или изучить все те компоненты, которые принято называть «общественным мнением».

Основное отличие манипулирования как метода управления коммуникациями от убеждения заключается в том, что коммутиатор, воздействуя на сознание индивида, не оставляет последнему выбора, тогда как сотрудничество (основное условие эффективного убеждения) связано с добровольным выбором линии поведения.

Ряд ученых-экономистов предлагают иной подход к исследованию методов управления коммуникациями – через варианты пере-

дачи информации: локальные компьютерные сети; глобальная компьютерная сеть Интернет; протокол передачи данных ТСР/ІР; электронная почта; телеконференции.

По мнению М.А. Василика, в качестве методов коммуникации рассматриваются:

- процедура обжалования, которая позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника. Данная процедура обеспечивает работнику защиту от произвола его непосредственного руководства и поощряет подачу жалобы. В настоящее время актуально на предприятиях создавать комитеты для рассмотрения жалоб;

- политика открытых дверей, т.е. сотрудники имеют открытый доступ к руководителю с целью доведения до него соображений;

- консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации. Отдел кадров может значительно повысить эффективность восходящих коммуникаций посредством недирективных конфиденциальных коммуникаций, опросов мнения работников, интервью с работниками, увольняющимися из организации;

- партисипативные методы, которые заключаются в принятии решений с участием работников. Во многих исследованиях отмечается, что данная категория работников испытывает большее удовлетворение от работы, более предана своей работе и лучше работает, чем та, не вовлечена в процесс коммуникации;

- использование приемов активного слушания – наиболее простого и эффективного способа развития навыков слушания.

В своих трудах Н.Н. Григорьева в качестве методов управления коммуникациями рассматривает социальное взаимодействие, беседу, внутрисредовое взаимодействие, целевой обмен информацией, публичные технические средства (Интернет, почта, радио, кино и т.д.).

Организационно-распорядительные методы управления коммуникациями могут реализовываться в двух направлениях:

- 1) через воздействие на структуру управления (регламентация и нормирование коммуникационной деятельности);

- 2) через воздействие на процесс управления коммуникациями (организация выполнения решений, контроль).

Методы организационного воздействия основаны на применении в практической деятельности управления коммуникациями предприятия действующего законодательства, соблюдения требований устава. Данные методы представляют собой форму организационного нормирования, предполагающую разработку правил внутреннего распорядка предприятия.

Распорядительные методы управления коммуникациями заключаются в прямом воздействии на управляемый объект посредством приказов и распоряжений, установлении ответственности, инструктаже сотрудников, координации работ и контроле исполнения.

Экономические методы управления коммуникациями на предприятии предполагают инструменты воздействия на внутрифирменные отношения и интересы сотрудников компании с целью достижения определенных желаемых результатов. К данной группе методов можно отнести премирование работников за достижение плановых показателей, привлечение новых клиентов, увеличение степени удовлетворенности потребителей и пр.

Социально-психологические методы управления коммуникациями – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Группы людей и отдельные личности являются объектами воздействия этих методов. По масштабу и способам воздействия социально-психологические методы управления коммуникациями можно сгруппировать в две группы:

1. Социологические методы, действия которых направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности.

2. Психологические методы, которые воздействуют на личность конкретного человека.

Социально-психологические методы занимают особо важный сегмент в управлении коммуникациями на предприятии. Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявляют лидеров и обеспечивают их поддержку. С помощью социально-психологических методов определяется связь мотивации персонала предприятия с конечными результатами деятельности, разрешаются возникающие в коллективе конфликты. В конечном итоге социально-психологические методы управления коммуникациями

повышают качество менеджмента в целом.

Данные методы распространяются на основные области управления коммуникациями: на процессы, технологии и людей.

Область управления коммуникациями «люди» включает в себя разработку и учет моделей поведения, ценностей, коммуникативных компетенций и мотиваций, для чего используются социально-психологические и экономические методы.

Область управления коммуникациями «процессы» рассматривает управление структурой, периодичностью, направленностью, участниками коммуникаций с помощью партисипативных и организационно-распорядительных методов.

К области управления коммуникациями «технологии» относятся управление информационными технологиями, участвующими в коммуникациях, разработка методов эффективного воздействия, принятие решений, обмен информацией. Организационно-распорядительные методы занимают центральное место в данной области коммуникаций.

Моделью взаимодействия сотрудников являются правила, нормы, рекомендации, которые становятся универсальными принципами управления организацией взаимодействия. Прежде всего, в них следует выделить юридические основы управления организацией взаимодействия, обеспечивающие адаптацию участников к реальным условиям его осуществления.

Основываясь на правовой составляющей управления организацией взаимодействия, следует выделить и раскрыть следующие положения:

1. Принцип общей юрисдикции, подразумевающий необходимость обеспечения взаимодействия участников в рамках одного общего правового поля. Примером применения принципа общей юрисдикции может послужить закрепление в формате выделения в договоре о взаимодействии специального раздела, регулирующего нормативно-правовое сопровождение его исполнения сторонами в юрисдикции каждой из представляемых участниками стран.

2. Принцип информативности, основой постановки и применения которого служит тезис о том, что любой участник, осуществляющий свою деятельность, должен быть открыт для осуществления сотрудничества, организации взаимодействия с прочими субъекта-

ми экономики, обязан предоставлять необходимую информацию в рамках их компетенции, а также открывать проверяющим органам всю необходимую информацию о своей деятельности в рамках организуемого взаимодействия.

Данный тезис приобретает особое значение в связи с тем, что в настоящее время особенную актуальность приобретает доверие к взаимодействующей компании, как со стороны рядового потребителя, так и со стороны государства. Принцип информативности исходит, прежде всего, из принципа прозрачности и открытости, что и обеспечивает формирование успешной организации взаимодействия с экономическими агентами в дальнейшем.

Применение принципа информативности в управлении организацией взаимодействия осуществляется в таких форматах, как:

- публикации информационных материалов в прессе или в сети Интернет на официальном сайте;
- созданием информационного канала обеспечения управления организацией взаимодействия;
- функционирование пресс-службы, целенаправленно освещающей ситуацию для необходимой аудитории.

3. Принцип взаимности интересов, регламентирующий соблюдение равных прав участников рынка перед законами РФ, органами власти и управления, а также перед другими участниками рынка. Требованиями принципа взаимности интересов пропагандирует соблюдение интересов других компаний-участников рынка при взаимодействии с другими участниками.

Говоря иными словами, интересы участников организации взаимодействия должны быть соблюдены в соответствии с заключаемыми и выполняемыми договорами, контрактами, соглашениями и т. п. установками, поскольку обеспечение успешной, эффективной организации взаимодействия основывается на формировании общей правовой позиции участников.

Примером наглядного применения принципа взаимности интересов является обеспечение равенства и соблюдения паритета в формате заключения двухсторонних (или многосторонних) договоров и соглашений, на которые направлено взаимодействие, при этом обеспечивающим взаимовыгодные условия для каждого участника соглашения.

4. Принцип обеспечения конкуренции, называемый также правилом недискриминации и свободного доступа к коммуникации, включает в себя необходимость реализации множества аспектов, описанных в его названии.

5. Принцип территориальности, изначально разрабатываемый и применяемый в качестве универсального, также, как и принцип обеспечения конкуренции, включает в себя сразу несколько существенных правовых аспектов, устанавливающих такие положения, как:

- регламентация базы налогообложения в соответствии с законодательством РФ;

- создание предпосылок формирования необходимых условий деятельности компании на территории всех участников, в том числе, обеспечением выполнения других принципов.

Принцип территориальности применяется в формате выделения в договоре о взаимодействии специального раздела, регулирующего нормативно-правовое сопровождение законодательством РФ его исполнения сторонами в юрисдикции каждого участника.

6. Принцип стимулирования инноваций, отвечающий за создание критериев (показателей) отбора инновационных товаров и услуг с целью стимулирования компаний поставщиков и участников рынка к поставке наиболее современных товаров и высокотехнологичной продукции в качестве приоритета для обеспечения нужд конечного потребителя. При несоблюдении рассматриваемого принципа и поставке продуктов, не относящихся к передовым инновациям, конечные потребители будут покупать продукцию у сторонних компаний. Таким образом, применение положений данного принципа позволяет обеспечивать формирование конкурентоспособного производства при осуществлении эффективного управления организацией взаимодействия.

Реализацией принципа стимулирования инноваций становится создание условий, при которых компания создает инновационный товар, формирует спрос на этот товар, а другая компания, при покупке инновационного товара, получает не только метафизические, но и материальные блага.

7. Принцип ответственности за результат, устанавливает ответственность, как перед конечными потребителями, так и за то, что их товары и услуги будут предоставлены надлежащим образом.

Значение данного принципа обуславливается формированием стойких социальных позиций и интерактивного взаимодействия между фирмой и потребителем, позволяющего обеспечить формирование социального имиджа и образа надежного партнера, что, в свою очередь, создает предпосылки для повышения эффективности управления организацией взаимодействия.

Наглядным примером применения принципа ответственности за результат является указание в договоре о взаимодействии специального раздела, регламентирующего условия, при которых организация несет ответственность за свои действия и их результат, и в случае неисполнения или отказа от ответственности, на нее накладываются определенные ограничения или санкции.

8. Принцип поли субъектности, устанавливающий правила взаимодействия нескольких субъектов воздействия следует рассмотреть наиболее подробно, так как он определяет управление взаимодействием всех сторон, участвующих в организации взаимодействия.

Наглядным примером применения принципа поли субъектности может служить введение в договор о взаимодействии юридических норм, в связи с которыми все желающие участники, независимо от занимаемого статуса, формы управления или подчинения имеют право на участие в договоре о взаимодействии.

9. Основываясь на вышеприведенном исследовании, можно сформулировать принцип стратегического согласования намерений, пропагандирующий необходимость управления организацией взаимодействия участников с позиции выработки общей стратегии в рамках заключаемых соглашений.

Тем самым, участники организации взаимодействия согласуют, в том числе, стратегию достижения и соблюдения намерений, связанных с общими интересами в организации взаимодействия друг с другом на общем экономическом рынке. Применение положений принципа стратегического согласования намерений обеспечивает управление организацией взаимодействия субъектов экономики. Так, при осуществлении взаимодействия или заключении договора о взаимодействии, компании оговаривают и закрепляют нормы, правила и порядок согласования намерений и интересов друг с другом.

10. Аналогично, на основе развития положений предыдущего принципа вырабатывается принцип взаимного соблюдения интере-

сов, являющийся одним из основополагающих в менеджменте. Положения этого принципа устанавливают, что ни одно действие каждого субъекта организации взаимодействия не должно противоречить действиям другого субъекта в рамках заключенных договоров и соглашений, или без согласования с ним. Применение положений принципа взаимного соблюдения интересов обеспечивает организацию устойчивого взаимодействия достаточно значимого множества участников. Несмотря на то, что каждый экономический субъект обладает различными правами, каждый из них обязуется соблюдать равные права и возможности для каждого участника в рамках организации взаимодействия.

11. Принцип координации программ взаимодействия, выделяет сравнительно новые научные положения, обуславливающие то, что в случае, если во взаимодействии нескольких компаний выработана общая программа взаимодействия, разделённая на этапы, то она нуждается в общей координации в рамках каждого периода реализации соглашения. Соблюдение положений данного принципа позволяет обеспечить осуществление наиболее эффективной организации взаимодействия при достижении конечных целей каждого этапа реализации соглашений.

12. Принцип совместного мониторинга реализации договорённостей, предполагающий, построение системы управления организацией взаимодействия экономических субъектов друг с другом. Так, каждый субъект организации взаимодействия обязуется в той или иной мере осуществлять контроль за достижением тех или иных целевых показателей в рамках общих договорённостей как при выполнении собственных обязательств, так и при соблюдении партнёрских гарантий.

Такая система управления организацией взаимодействия обеспечивает взаимный и совместный контроль способствуя конструктивному решению следующих задач:

- своевременное осведомление каждого участника организации взаимодействия о степени готовности исполнения того или иного этапа;

- информирование об эффективности выполнения закрепленных обязательств участия в организации взаимодействия каждого субъекта управления;

- оказание помощи в исполнении заключённых соглашений каждому субъекту управления организации взаимодействия и его исполнения и т. п.

В рамках заключаемых договорённостей по перспективно планируемой, оперативно осуществляемой и соответственно совместно управляемой организации взаимодействия также оговариваются соглашения о совместном регулировании и мониторинге, которые, в свою очередь, аналогично прописываются в приложениях к договору о взаимодействии.

13. Принцип оперативного регулирования, обеспечивающий своевременную и адекватную реакцию субъекта управления организацией взаимодействия на проявления всего спектра проявления возможных отклонений, от специфического участия отдельных субъектов, до непредусмотренных трансформаций инфраструктурного характера. Его положениями устанавливается, что при отклонении от заданных индикативных параметров, выходов из сроков выполнения поставленных задач, или иных отклонений от заданных норм или задач, необходимо регулировать и устранять отклонения посредством оперативного согласования действий участников. Применение такого инструментария совершенно необходимо для совместной корректировки и достижения поставленных целей, поскольку позволяет достичь в наиболее сжатые сроки поставленных конечных целей эффективного управления организацией взаимодействия участников.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2020.

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

3. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Малико-

ва. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

4. Малинин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления. М.: ГУ ВШЭ, 2018. – 401 с.

5. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М.: Юнити-Дана, 2017. – 330 с.

6. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкин. М., 2019. – 318 с.

7. Спивак В.А. Организационная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2018. – 320 с.

8. Соломдина Г.М. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2017. – 199 с.

9. Соломанидинова Т.О. Основы менеджмента. М.: МГУ, 2018. – 299 с.

## СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТРУДА И ЗДОРОВЬЯ ПЕРСОНАЛА ЗА РУБЕЖОМ

**Самарова Зоя Станиславовна,**

к.б.н., доцент кафедры социально-гуманитарных и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Полякова Юлия Васильевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальная задача современной организационной системы – обеспечение безопасных условий труда и сохранение здоровья работников. Охрана труда и соблюдение техники безопасности – комплекс мер по предотвращению и минимизации влияния вредных, опасных условий труда и производственных факторов.

**Ключевые слова:** управления безопасностью труда, предприятие

## OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH MANAGEMENT SYSTEMS FOR PERSONNEL ABROAD

**Zoya S. Samarova,**

Candidate of biology, associate Professor of the Department of social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow International Academy

**Yulia V. Polyakova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article deals with the actual task of the modern organizational system – ensuring safe working conditions and preserving the health of employees. Occupational health and safety is a set of measures to prevent and minimize the influence of harmful, dangerous working conditions and production factors.

**Keywords:** occupational safety management, enterprise

Решение проблем сохранения здоровья работников и предотвращения производственного травматизма – неотъемлемая часть

стратегий стран Евросоюза, Канады и США в сфере охраны труда. Наиболее интересным представляется опыт Великобритании, Финляндии, и США.

Интересна практика работы Комиссии по охране и безопасности труда по доведению до каждого работника и работодателей знаний по охране труда на рабочем месте. Выпущено значительное количество специализированных материалов, которые рассчитаны на различные целевые аудитории. Они в наглядной, удобной и простой форме информирует работодателей и работников организаций об основных требованиях Закона об охране здоровья работников и безопасности труда.

Процедура оценки рисков описана просто и понятно: «пять шагов оценки рисков», результаты оценки рисков вносятся в специальную регистрационную карту для анализа и составления плана мероприятий по снижению профессиональных рисков и ликвидации угроз повреждению здоровья работника. Обязательно требование возобновления процедуры оценки профессиональных рисков с периодичностью не реже одного раза в год. Таким образом, можно достичь требуемой степени контроля над факторами, несущими риск угрозы здоровья на рабочем месте, и построить современную систему управления профессиональными рисками, в которой охватывается каждое рабочее место в организациях всей страны, и поддерживать ее в актуальном состоянии.

Образцом для многих стран Евросоюза в области охраны труда стала Финляндия, которая имеет многолетний и успешный опыт работы по управлению профессиональными рисками и улучшению условий охраны труда на предприятиях.

Особенное внимание уделяется вопросам организации управления охраной труда и механизмам внедрения системы управления профессиональными рисками через институт профсоюзов - корпоративная программа нулевого травматизма. На каждом рабочем месте ведется профсоюзный учет различных факторов (как физических, так и психологических), потенциально опасных для здоровья работника, налажена формализованная и стандартизированная система учета профессиональных рисков, степени их вероятности и характера влияния на здоровье. Важно, что профсоюзам и самому работнику отводится активная роль в оценке профессиональных рисков и

мерах по их снижению рисков путем соблюдения требований безопасности труда.

Особый интерес представляет исследование «Здоровье и мир труда: содействие здоровью на рабочем месте как инструмент улучшения и продления трудовой жизни», которое было проведено по заказу министерства социальных дел и здравоохранения Финляндии. По итогам этого исследования были сформированы рекомендации, которые нашли отражение в директивах стран Евросоюза.

В фокусе особого внимания – молодежь, среди которой в активной форме прививается ответственное отношение к труду и своему здоровью. В процесс воспитания молодого поколения и культивирования у них интереса к основам управления профессиональными рисками вовлечены различные молодежные организации, профсоюзы, школы, университеты и другие учебные заведения.

Актуальная информация по охране труда размещается на портале Агентства, который ежемесячно посещает около 25–30 тыс. пользователей Интернета со всего мира.

С точки зрения практического применения интересен раздел этого ресурса, посвященный оценке профессиональных рисков. В простой форме, удобной и доступной для восприятия, дана базовая информация о природе рисков, методах их оценки и управления. Методом однозначных ответов («да-нет») на точно сформулированные вопросы каждый работник может самостоятельно оценить риски на своем рабочем месте и, следуя стандартным, простым в применении рекомендациям, составить собственный план мероприятий по снижению рисков на работе и сохранению своего здоровья.

В Соединенных Штатах Америки Стратегия охраны труда и безопасности рабочих мест является частью Стратегического плана министерства труда Соединенных Штатов. В Стратегии отражены основные направления работы федерального ведомства, отвечающего за политику в сфере труда в ответ на вызовы XXI в. План составлен по классическим правилам стратегического менеджмента, т. е. отражает миссию, видение, организацию исполнения стратегии, четыре кратко и четко сформулированные стратегические цели, блоки основных индикаторов результативности, привязанных к каждой цели (2–3, максимум 6 показателей в каждом блоке), и принципы оценки целевых программ.

Помимо общей администрации в сфере охраны труда и профессионального здоровья действует специальная отраслевая администрация по охране труда. В этой администрации действует круглосуточная горячая линия, по которой собираются жалобы на нарушения в сфере охраны труда. Вне зависимости от того и как была получена жалоба (телефон, Интернет, письменно и т. д.), она является основанием немедленной проверки инспекторами; достаточно, чтобы информация содержала сведения о месте и факте угрозы здоровью людей. Показателем результативности работы администрации является ежегодное снижение на 15% несчастных случаев на производстве и сокращение за пять лет на 50% потерь рабочих дней по причине аварий.

Интересен также опыт зарубежных стран в обеспечении работающих граждан средствами индивидуальной защиты.

В мире используются самые разнообразные средства индивидуальной защиты и в разных странах использование защитных средств регламентируется различными законами, правилами, стандартами и сертификатами. Объединяющим страны органом стала Международная организация труда (МОТ), которая служит ориентиром для стран в национальной политике, в законодательстве и практике – своеобразным международным трудовым кодексом.

Одной из важнейших задач и особая функция МОТ – принятие конвенций и рекомендаций, устанавливающих международные трудовые нормы. Если государства ратифицируют конвенции, то это накладывает на них обязательства по их исполнению.

В пределах ЕС запрещена продажа средств защиты без указанной маркировки, которая выдается по результатам испытаний и на основании гарантии качества. СИЗ подразделяется согласно Регламента на три категории риска:

- категория I – минимальный риск;
- категория II – риски, не подпадающие под категории I или III;
- категория III – серьезные риски, в т. ч. непоправимый вред здоровью и смерть.

Регламент обязывает производителя:

- обеспечить соответствие разработки и изготовления продукции законодательству ЕС;
- провести оценку соответствия каждого типа производимой продукции;

- хранить техническую документацию и Декларацию соответствия ЕС в течение 10 лет;
- составить понятные инструкции по эксплуатации и технике безопасности;
- предоставить информацию о производителе на упаковке и сопроводительных документах - официальное наименование производителя, почтовый адрес и. т. д.;
- периодически проводить выборочное тестирование СИЗ, и вести реестр выявленных проблем, несоответствий и товаров, отозванных с рынка;
- при выявлении проблем и несоответствий, незамедлительно уведомлять соответствующие органы.

Рабочие в Европе в высокой степени вовлечены в выбор СИЗ. Обычно специалист службы охраны труда (HSE) подбирает несколько вариантов средств индивидуальной защиты, исходя из рисков. Далее он обсуждает выбранные продукты с представителем рабочего коллектива. В крупных компаниях существуют рабочие группы из представителей охраны труда и рабочего коллектива. Последнее слово не всегда за рабочими, но их мнение очень важно и учитывается при выборе СИЗ.

В странах ЕС установлена весьма серьезная ответственность работодателя за причинение вреда здоровью работника – штрафы от 1 млн евро, а также предусмотрена уголовная ответственность за гибель или тяжелые травмы работников. К примеру, в Италии за гибель работника виновное лицо может получить 10 лет тюремного заключения.

В США иной подход к решению вопросов охраны труда и обеспечению работников средствами индивидуальной защиты. Качество СИЗ в США устанавливается специальным органом Американский национальный институт стандартов (ANSI) - объединение американских промышленных и деловых групп, разрабатывающее торговые и коммуникационные стандарты, которым должны соответствовать производимые (импортируемые) СИЗ.

Нормирование обеспечения СИЗ и их эксплуатация решаются посредством стандартов, которые разрабатывает Управление по охране труда в Министерстве труда США. Также в функции Управления вменены проверки предприятий, наложение штрафов, проведение

обучения и тренировок. В стандарты включают ПДК химических веществ, доступ наемных работников к информации об охране труда, требования к мероприятиям по использованию средств индивидуальной защиты и мероприятия по обеспечению безопасности. Для работодателей в США предусмотрены штрафы, за первое нарушение – штраф 250 тыс. долларов, за повторное нарушение – 500 тыс. долларов.

Относительно обеспечения СИЗ, все расписано подробно: о нормах и порядке их использования. Например, указано, что в случаях, когда средства технического контроля и организации выполнения работы не позволяет снизить воздействие на работников до или ниже ПДВ, должна обеспечиваться респираторная защита. Некоторые рабочие места не относятся к области деятельности Управления, за них отвечают другие организации. Например, предприятиями, занятыми надземной и подземной добычей полезных ископаемых занимается Управление по безопасности и охране труда при добыче полезных ископаемых (MSHA). В этой отрасли применяют способ установления личной ответственности работников. Компания нанимает человека, учит его и выдает чек. Обычно это 275\$. Этих денег гарантированно хватает на средний набор одежды и средств индивидуальной защиты. Сотрудник сам решает, какого уровня и качества вещи покупать. Можно сэкономить деньги. А можно и добавить свои, чтобы купить все высшего качества. Никто проверять это не будет. Даже если человек спустится в шахту без СИЗ, никто не делает замечания.

Тем не менее, общей нормой является то, что в США могут уволить работника любого уровня за однократное грубое нарушение правил техники безопасности, а не использование СИЗ, там расценивается как опасные действия. Для работодателей в США предусмотрены штрафы, за первое нарушение – штраф 250 тыс. долларов, за повторное нарушение – 500 тыс. долларов, по результатам суммирования нарушений – общий штраф может достигать 1 млн долларов, а также предусмотрена уголовная ответственность.

В высокоразвитой Японии, имеющей один из самых низких показателей производственного травматизма, на законодательном уровне обеспечение работников средствами индивидуальной защиты не установлено. Принятыми Законом об охране труда (1947), Законом о

безопасности на производстве и здоровье (1972) решение вопросов о безопасности труда возлагается на работодателей. Любой несчастный случай с работником расценивается в Японии как чрезвычайное происшествие и долго муссируется в средствах массовой информации, ставит пятно на репутации компании и она, что называется, теряет лицо. Здесь не принято все списывать на невнимательность и неосторожность работника, как это часто делается в России. Руководитель компании фиксирует такой случай, как собственный провал и ставит себе на рабочий стол красный флажок и зачастую добровольно покидает свой пост. Вопрос о необеспеченности работников необходимыми СИЗ не стоит на повестке дня ни в одной компании.

Для достижения целей обязательного применения СИЗ работниками не принято использовать наказания и штрафы, там используется политика убеждения. Японские работодатели считают, что если все работники компании будут считать себя одной семьей, то они станут процветающими. Обычно все члены коллектива, начиная от начальника и до уборщицы, носят единую форму и признают важность соблюдения правил безопасности. Однако, не только моральные ценности заставляют японцев соблюдать нормы безопасности и обязательное применение СИЗ. Страховые компании, если работник получает травму на работе, требуют от работодателя полного возмещения расходов.

### **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., 2020.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. Электрон. дан. М., 2020.
3. О специальной оценке условий труда: федер. закон от 28.12.2013 №426-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. Электрон. дан. М., 2020.
4. 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>

5. Архипова Н.И., Кульба В.В. Исследование систем управления. М.: ПРИОР, 2018. 230 с.

6. Спивак В.А. Организационная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2018. – 320 с.

7. Кадровая стратегия и кадровая политика предприятий [Электронный ресурс]. – URL: <https://schetuchet.ru/kadrovaya-strategiya-i-kadrovaya-politika-predpriyatij/>

8. Некоторые особенности кадровой политики за рубежом [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.begin.ru/articles/nekotoryie-osobennosti-kadrovoj-politiki-za-rubezhom.html>

## **ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Терехова-Пушная Диана Валериевна,**

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

**Грук Кристина Петровна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Обучение персонала для современной организации является одним из инструментов повышения эффективности работы и конкурентоспособности. Затраты на обучение и развитие персонала выступают долгосрочными инвестициями в человеческий капитал организации. Однако оправданными такие вложения могут стать при условии понимания менеджментом компании всех возможностей и особенностей использования обучения как инструмента управления.

***Ключевые слова:*** Обучение и развитие персонала, стратегическое развитие организации

## **TRAINING AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

**Diana V. Terekhova-Pushaya,**

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

**Kristina P. Gruk,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Staff training for a modern organization is one of the tools for improving work efficiency and competitiveness. The costs of training and staff development are long-term investments in the human capital of the organization. However, such investments can become justified if the company's management understands all the possibilities and features of using training as a management tool.

***Keywords:*** Personnel training and development, strategic development of the organization

Современное социально-экономическое развитие характеризуется возрастающей ролью человеческого фактора. В деятельности любой организации человеческие ресурсы играют определяющую роль в развитии и достижении конкурентных преимуществ.

Перспективы развития человеческого капитала связываются именно с человеческими ресурсами, как носителями знания. Практически каждому руководителю приходится сталкиваться с проблемами поиска специалистов, обладающих необходимыми компетенциями.

К сожалению, рынок труда не всегда оправдывает ожидания работодателей, получающих в лице нового специалиста не самый высокий уровень профессиональной подготовки, в тоже время, человек, получивший нужную мотивацию, и поставленный в определенные условия, располагающие к повышению продуктивности его интеллектуальной и физической деятельности, способен показать на много более высокие результаты. Поэтому, рано или поздно, задача систематического обучения и развития персонала становится для организации ключевой – к этому подталкивает конкуренция, скорость процессов, высокая мобильность рабочей силы.

Как правило, так или иначе, функция обучения и развития персонала присутствует в каждой организации.

В настоящее время, становится очевидным, что в будущем добиваться хороших результатов будут те организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать способность персонала обучаться. С этого момента мы ведем речь о концепции обучающейся организации.

Ориентируясь на точку зрения американского ученого и директора Центра организационного обучения в школе менеджмента Массачусетского технологического университета, Питера Сенеге «обучающейся» можно назвать организацию, которая реализует возможности для обучения и развития своих работников, благодаря этому процессу непрерывного самосовершенствования, улучшает тем самым окружающий ее мир.

Процесс обучения начинается с определения потребности в профессиональном и личностном развитии, путем наблюдения за сотрудником, выявлении различных проблем, работы с кадровым резервом; составления бюджета обучения; определения целей

(конкретные, специфические, ориентированы на получение практических навыков, поддающиеся оценке) и критериев оценки его эффективности.

Процесс профессионального обучения можно представить следующей схемой (рис. 1).



Рисунок 1 – Процесс профессионального обучения

В динамично развивающихся и успешных компаниях процесс совершенствования системы обучения персонала должен представлять собой комплексный непрерывный процесс, который состоит из нескольких этапов. Ключевой и самый важный этап этого процесса – выявление потребностей организации в профессиональном обучении, т.е. выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать сотрудник организации для достижения ее целей, и теми компетенциями, которыми он обладает фактически. При этом необходимо ответить на два основных вопроса:

- кого учить (сколько и каких работников);
- чему учить (какие знания и навыки развивать).

Нужно определить целевую группу и тематику обучения. Целевой группой обучения могут быть:

- рядовые сотрудники, в т. ч. специалисты;
- линейные менеджеры;
- менеджеры среднего звена;
- высшее руководство.

На практике могут использоваться следующие методы определения потребности в обучении: аттестация и подготовка индивидуального плана развития, тестирование, оценка информации о работниках, анализ краткосрочных и долгосрочных планов организации, наблюдение, анализ источников проблем, выявление внешних и внутренних факторов, систематизированный опрос, анкетирование, интервью руководителей и т.п.

Для успешного функционирования организации, профессиональное обучение и развитие сотрудников, должно находиться на первом плане, для чего необходимы:

- выявление перспективных, способных к обучению сотрудников, их поддержка
- распространение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;
- осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников; снижение текучести кадров.

Таким образом, профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых функций, расширению его компетенций, занятию новых должностей, решению новых задач. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты организации, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию специалистов и их преданность организации, обеспечивает преимущество в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих специалистов.

Повышая квалификацию и получая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста в

независимости от того останется ли сотрудник строить карьеру в данной организации или будет работать в другой.

Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Корпоративное обучение персонала обладает рядом характерных признаков:

1) адресность, целенаправленность, т.е. ориентированность на персонал конкретного предприятия или организации;

2) целесообразность, т.е. получение сотрудниками компетенций, полезных для предприятия;

3) системность, целостность, т.е. вовлеченность в жизнь организации и согласованность с бизнес-процессами.

Корпоративное обучение занимает особое место в системе обучения персонала организации. Оно выступает не только как технология развития кадрового потенциала организации, но и как элемент ее корпоративной культуры.

Корпоративное обучение персонала популярно на предприятиях, т. к. имеет много достоинств, главное из которых то, что программы корпоративного обучения создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

При этом у руководства организации появляется возможность контролировать уровень и объем знаний работников.

Обучение персонала становится особенно актуальным на двух стадиях развития организации:

1. Когда компания развивается быстрыми темпами: расширяется рынок, открываются новые филиалы, и как следствие, увеличивается число сотрудников.

При этом в организации уже накопился успешный опыт в области управления, профессиональных знаний, работы с клиентом, который обеспечил этот рост, и этот опыт необходимо передавать и поддерживать. Корпоративное обучение персонала в данной ситуации обеспечит достижение стандартного уровня профессионализма, что обеспечит производство товаров и предоставление услуг равновысокого качества во всех филиалах организации.

2. Когда организация находится в устойчивом положении, существует потребность в создании активной среды внутри организации,

которая не только аккумулирует уже приобретенные знания и навыки, но и позволит быстро усваивать новый, передовой опыт, повышая конкурентные преимущества организации.

Сущность корпоративного обучения персонала проявляется в функциях, т.е. задачах, которые оно призвано решать.

Всю совокупность функций корпоративного обучения можно изобразить в виде трехуровневой системы.

1. Функции корпоративного развития персонала первого уровня (уровень работника):

- обучение как гарантия сохранения рабочего места;
- обучение как возможность получения новых знаний, умений, навыков, раскрытия способностей;
- обучение как способ увеличения собственной стоимости как работника на рынке труда;
- обучение как средство расширения возможностей для профессионального и карьерного роста;
- обучение как возможность для расширения социальных связей и контактов;
- обучение как способ повышения самооценки и уверенности в себе и своих силах.

2. Функции корпоративного обучения персонала второго уровня (уровень организации):

- обучение как метод ликвидации разрыва между текущими знаниями, умениями, навыками сотрудников и квалификационными требованиями к должности;
- обучение как способ решения актуальных бизнес и организационных задач, стоящих перед компанией;
- обучение персонала как способ повышения производительности и качества труда, а, следовательно, доходов организации;
- обучение персонала как способ увеличения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации;
- обучение как метод мотивации персонала;
- обучение как способ улучшения морально-психологического климата в коллективе;
- обучение как средство построения корпоративной культуры;
- обучение как возможность укрепления трудовой дисциплины;

- обучение как способ повышения приверженности к организации и лояльности к работодателю;
- обучение как способ сокращения текучести кадров.
- 3. Функции корпоративного обучения персонала третьего уровня (уровень общества):
  - обучение как способ получения членов общества обладающих высокой профессиональной квалификацией;
  - обучение как метод повышения производительности общественного труда.

Возможно, что осознание сущности бизнеса и есть ключ к решению проблемы построения эффективных систем обучения и развития персонала. Только определив, что должно находиться в основе построения бизнеса, можно ответить на вопрос «Чему и как надо учить сотрудников?», а также оценить роль и место обучения персонала в повышении конкурентоспособности организации.

С точки зрения зарубежных менеджеров, считающих главным фактором увеличения доли рынка максимальное удовлетворение потребностей клиента, следует использовать системный подход к оценке качества, согласно которому прибыль – один из главных, но не единственный критерий эффективности работы организации. Прибыль может и должна выступать в такой модели показателем качества удовлетворения потребностей клиентов, успешности действий и уровня профессионализма сотрудников.

Профессиональное развитие должно представлять собой непрерывный процесс, а не эпизодические акции. При этом необходимо осознавать, что результат обучения напрямую связан с системой мотивации через удовлетворение потребностей сотрудников в личностном развитии и профессиональном росте.

Цель обучения – комплексные действия, направленные на развитие всего кадрового потенциала, а не только приобретение сотрудниками отдельных профессиональных навыков.

Различаются три вида обучения: профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

1. Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

2. Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированного персонала:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Предметом обучения являются:

– знания – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

– умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

– навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;

– способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования.

Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

Наибольшие споры среди специалистов вызывает вопрос определения эффективности обучения. Это связано с методологическими трудностями определения эффективности, и поэтому эффективность может быть определена только приблизительно.

Целями оценки эффективности учебных программ являются:

- выяснение в какой степени были достигнуты цели обучения;
- необходимость убедиться, что изменение рабочих показателей произошло именно в результате обучения (это возможно путем сопоставления показателей эффективности работы сотрудников, прошедших обучение, и тех, кто не участвовал в обучении);
- осуществление в будущем корректирующих шагов.

При определении экономической эффективности обучения цели являются:

- определение оптимального размера затрат на обучение;
- принятие решения о развитии форм и методов обучения;
- сравнение различных вариантов технологий и мест обучения;
- сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений.

Экономическая эффективность обучения определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение обучения и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности компании, увеличения ее потенциала, снижения затрат на ее функционирование и уровня риска деятельности. К результатам деятельности системы обучения можно отнести:

- улучшение качества работы;
- увеличение скорости работы персонала, прошедшего обучение;
- расширение числа рассматриваемых вариантов при принятии решения специалистами и руководителями, что влияет на его оптимальность;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятности аварий и поломок оборудования;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету.

Рассмотрим наиболее распространенные методы оценки экономической эффективности реализации программ обучения персонала.

1. ROI (Return on Investment) – «Возврат от инвестиций». Затраты на обучение рассматривают как инвестиции в повышение эффективности действующего производства:

$ROI = (\text{Финансовая выгода} / \text{Стоимость программы}) \times 100$   
или просто:

$ROI = \text{Результаты} / \text{Стоимость программы}$

Если величина ROI больше 1 – результат превышает расходы, если меньше единицы – стоимость превышает результаты.

2. Численный показатель – «Срок окупаемости».

$\text{Срок окупаемости} = \text{Полные вложения} / \text{Предполагаемый эффект}$

3. Метод ROE – «Возврат от ожиданий» (Return on Expectation) – альтернатива ROI.

Перед обучением в ходе интервью с заказчиком обучения выясняются его ожидания по поводу эффекта обучения.

После прохождения обучения заказчика просят дать количественную оценку результатам обучения.

Например, если руководитель утверждает, что после прохождения обучения, его подчиненные стали более эффективно использовать время на совещания, встречи и обсуждения, то его просят дать количественное выражение сбереженному времени.

Например, до обучения каждое совещание занимало не менее 4 асов еженедельно. После обучения – не более 2,5 часа в неделю.

$\text{Сбереженные средства} = Z \times 1,5 \times \text{Стоимость часа работника}$ ,  
где  $Z$  – число участников совещаний, а 1,5 – экономия времени.

Эти данные можно использовать как показатель эффекта обучения.

4. Модель Дональда Кирпатрика. Для того, чтобы сделать выводы о результативности обучения, необходимо оценить его по следующим уровням:

а. Общая реакция участника (оценка эмоциональной удовлетворенности).

б. Полученные знания (оценка изменений уровня знаний).

в. Применение (оценка изменения поведения).

г. Бизнес – результат (оценка результатов деятельности).

5. Эффективность, в соответствии с поставленными целями

а) Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков.

Данный вариант актуален, когда, например, необходимо передать новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании.

Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться так:

$$S = (dP \times C) - Q \quad (1)$$

где  $S$  – экономический эффект (руб.);

$dP$  – прирост выработки продукции в единицу времени (т, л, шт. и пр.);

$C$  – цена единицы произведенной продукции (руб./т, руб./л, руб./шт. и пр.);

$Q$  – затраты на обучение (руб.).

б) Обучение приведет к освоению новой профессии, должности.

При этом обязательно должно планироваться совмещение профессий, должностей. Например, слесарь учится на электрогазосварщика. Рассчитать экономический эффект можно по формуле:

$$S = (Zd - Zz) - [Zd - (0,3 \times Zd) + Q] \quad (2)$$

где  $Zd$  – заработная плата действующего работника (руб.);

$Zz$  – заработная плата замещаемого сотрудника (руб.);

$0,3 \times Zd$  – доплата за совмещение профессии (руб., как правило, она составляет 30%);

$Q$  – затраты на обучение (руб.).

в) Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность.

Формула для этого случая:

$$S = Qp - Q \quad (3)$$

где  $Qp$  – затраты на подбор нового сотрудника (руб.), сюда следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор, заработную плату с отчислениями специалисту по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места);

$Q$  – затраты на обучение (руб.).

г) Обучение, которое определяется законодательно.

В данном варианте корректней говорить не об экономическом эффекте, а об экономической оценке последствий непроведения обучения:

$$S = H + (dP_n \times C) - Q$$

(4)

где  $H$  – штрафные санкции;

$dP_n$  – недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом (т, л, шт.);

$C$  – цена единицы произведенной продукции (руб./т, руб./л, руб./шт.);

$Q$  – затраты на обучение (руб.).

д) Обучение необходимо вследствие установки нового оборудования.

Формула:

$$S = (dP \times C) - Q$$

(5)

где  $dP$  – прирост выработки продукции в единицу времени после обучения (т, л, шт.; для плановых расчетов рекомендуется взять как разницу между фактической выработкой и номинальной, указанной в паспорте оборудования);

$C$  – цена единицы произведенной продукции (руб./т, руб./л, руб./шт.);

$Q$  – затраты на обучение (руб.; при оценке фактической эффективности можно добавить и затраты на ремонт, возникшие вследствие некачественных действий необученного персонала).

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Важен и еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний.

При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей. На эффективность обучения влияют и следующие факторы: мотивация обучения; понимание целей обучения; практическая ориентация; создание среды для обучения; системность и непрерывность обучения.

Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) осуществляется по двум направлениям: профессиональная подготовка и переподготовка; обучение в области обеспечения качества продукции.

Профессиональная подготовка и переподготовка направлены на повышение уровня и обновление профессиональных знаний, умений и навыков персонала организации, а также на обеспечение соответствия квалификации каждого работника уровню сложности выполняемой им работы. При этом решаются следующие задачи:

- восполнение знаний специалистов с высшим и средним специальным образованием в соответствии с достижениями научно-технического прогресса;

- подготовка (переподготовка) кадров для новых направлений деятельности, по которым в учебных заведениях еще не выпускают специалистов;

- постоянное обновление и пополнение знаний специалистов после окончания учебных заведений.

Корпоративное обучение персонала в зависимости от опыта работы обучающихся в организации можно разделить на два направления: обучение для новичков и обучение для сотрудников со стажем работы в организации.

Первичное обучение сотрудников, принятых на работу – обучение новичков с целью ознакомления с особенностями работы именно в данной организации. Это изучение специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии. Первичное обучение персонала особенно актуально для компаний, производящих уникальную продукцию или оказывающих специфические услуги, т.к. подобрать специалистов, обладающих соответствующим узким профилем очень сложно.

Обучение сотрудников с опытом – это обучение, как правило, ориентированное на ознакомление с новыми, более современными подходами и методами работы.

Корпоративное обучение персонала в зависимости от назначения, можно разделить на подготовку, переподготовку, повышение квалификации и обучение работников вторым (смежным) профессиям. Более подробно они представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Направления корпоративного обучения.

Направление обучения	Характеристика
Подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленное на выполнение определенной работы или группы работ. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для выполнения конкретной деятельности.
Переподготовка кадров	Обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией, выполнением качественно иной профессиональной деятельности или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.
Повышение квалификации	Это образовательный процесс после получения работниками основного образования, направленный на последовательное поддержание и систематическое обновление знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.
Обучение работников вторым (смежным) профессиям	Это подготовка работников, уже имеющих профессию, в целях расширения профессионального мастерства для работы в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

В зависимости от целей и задач корпоративного обучения существуют следующие направления:

- обучение для ликвидации разрыва между текущими знаниями, умениями, навыками сотрудников и квалификационными требованиями, предъявляемыми к должности;

- систематическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания и повышения квалификации на уровне, достаточном для эффективного выполнения должностных обязанностей;

- обучение для работы по новым направлениям развития организации;

- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Для того чтобы система корпоративного обучения приносила результативные показатели в организации, необходима, в первую очередь, заинтересовать в развитии самих обучающихся. Для этого в организации должна быть хорошо продумана, создана и отлажена система мотивации, позволяющая постоянно поддерживать в сотруднике интерес и желание к обучению и развитию.

При этом, обязательно после прохождения курса обучения создать все условия для применения полученных знаний, умений, навыков и по достоинству оценить все старания сотрудника (поощрить материально, повысить в должности и т. д.).

Очень важно, чтобы в организации велось обучение для всех категорий сотрудников по специально разработанным программам.

Корпоративное обучение осуществляется в основном с помощью программ внутрифирменной системы обучения, поэтому целесообразно, активно развивать институт собственных, «внутренних» преподавателей, инструкторов и тренеров, являющихся основными и успешными специалистами данной организации. Собственные преподаватели не только помогут сотрудникам освоить необходимые компетенции, но и подскажут как их более эффективно применить на практике.

Современные компании имеют огромное количество способов обучения и развития сотрудников всех уровней и накоплен огром-



Рисунок 2 – Формирование системы обучения персонала

ный опыт их применения. Сегодня корпоративное обучение становится особо востребованным, т.к. оно функционально и направлено на поддержание и повышение результативности организаций.

В процессе обучения персонала можно выделить 7 ключевых направлений, основанных на подходе к обучению персонала как к технологии:

1. Формулирование целей обучения.
2. Выявление потребностей в обучении.
3. Формирование содержания, методов и форм обучения, а также необходимых ресурсов.
4. Подготовка или выбор преподавателей (тренеров, методистов наставников и т.п.).
5. Подготовка инструкций и положений, которые регулируют процесс обучения сотрудников или повышения квалификации различных его категорий, назначение ответственных лиц, создание учебных групп.
6. Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

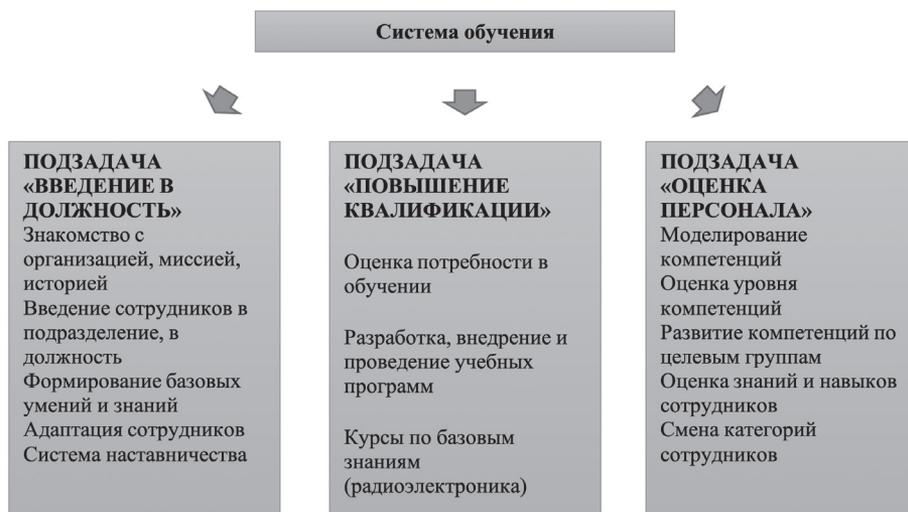


Рисунок 3 – Структура системы обучения персонала

## 7. Оценка эффективности обучения.

При определении формы, методов и содержания корпоративного обучения необходимо, в первую очередь, основываться на организационной потребности в приобретении персоналом определенных знаний и навыков, получении необходимой для эффективной профессиональной деятельности информации, что, в конечном итоге, будет способствовать успешному достижению организационных целей.

### Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.
2. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

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

4. 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).

5. Власова Н. Организационная культура // Дела, люди XXI. – 2019. – №10. – С. 30–35.

6. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. М.: МНИИПУ, 2018. – 207 с.

7. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. К.: Ника – Центр, 2018. – 236с.

8. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / Под ред. А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2018. – 277 с.

9. Фопель К. Групповая сплоченность: психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2017. – 201 с.

10. Фролов С.С. Социология организации. М.: Гардарики, 2017. – 299с.

11. Хайт Д. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 350 с.

# ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Федорова Анна Валерьевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Проблема мотивации персонала была и остается актуальной для любой компании. Высокая конкуренция организаций в условиях быстро изменяющейся социальной и экономической среды ставит вопрос управления ресурсами на первое место.

**Ключевые слова:** система стимулирования, мотивация, персонал, методы мотивации

## THE MAIN PROBLEMS OF STAFF MOTIVATION IN ORGANIZATIONS

**Anna V. Fedorova.**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The problem of staff motivation has been and remains relevant for any company. The high competition of organizations in a rapidly changing social and economic environment puts the issue of resource management in the first place.

**Keywords:** incentive system, motivation, personnel, motivation methods

Каждый человек работает ради какой-то своей цели. У одного – это слава, у второго – деньги, у третьего – власть, ну а кто-то просто любит свою работу. Но ни один из этих факторов не будет работать сам по себе без должной мотивации работника.

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Сегодня значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности коллектива, развитие способностей и профессионализм работников, формирование ор-

ганизационной культуры. Работать приходится в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований.

Организация заинтересована в повышении конкурентоспособности, что требует отбора не только высокоэффективных технологий и техники, но и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Поэтому проблема мотивации сотрудника с каждым годом становится все актуальней. И чем эффективна и правильна система мотивации сотрудника в организации, настолько и будет эффективна, и продуктивна его работа. И самое главное здесь – это узнать, что движет человеком, к чему он стремиться, выполняя ту или иную работу, соотнести желания и цели работника с целями организации. Ведь очевидно, что главной задачей менеджера на разных этапах управления это достижение целей организации, что и приводит ее к росту и эффективности.

Проблема мотивации персонала довольно изучена к настоящему времени. У исследователей сложились свои теории по этому вопросу. В основе большинства теорий лежит принцип изучения потребностей работника или групп работников, изучение того что они хотят получить от работы помимо заработной платы.

Вопросы мотивации трудовой деятельности рассматриваются с конца XIX века. Основоположником классической школы управления, в рамках которой представлены первые попытки повышения мотивации в трудовой деятельности, можно считать Ф.Тейлора, который разработал и описал модель «экономического человека». Согласно этой модели, денежное вознаграждение является практически единственным стимулом высокопроизводительного труда.

«Большой вклад в разработку проблемы мотивации труда внес А. Маслоу, создав иерархическую пирамиду потребностей. Несмотря на различные критические замечания со стороны исследователей, его научные выводы послужили отправной точкой для множества

разработок и концепций. Идеи Маслоу получили дальнейшее рассмотрение в трудах таких исследователей, как К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд».

Среди отечественных теорий большой интерес представляет концепция «устойчивого мотивационного ядра», предложенная В.А. Ядовым и А.Г. Здравомысловым, которая предполагает, что система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собою стимулов и мотивов.

Однако, несмотря на представленный круг теоретических исследований и накопленный практический опыт, в теории и практике мотивации остается немало аспектов, рассмотренных недостаточно полно, например, система мотивации.

Система мотивации может состоять из самых разнообразных методов, но основными являются материальные и нематериальные.

С материальным методом дела обстоят куда проще чем с нематериальным. Ведь удовлетворение материальных потребностей был и остаётся лидирующим. Из этого следует что мотивационная система должна обеспечивать высокий уровень оплаты труда и высокий уровень жизни сотрудника. Для этого необходимо придерживаться гибкости системы при создании системы мотивации. Это позволит с одной стороны обеспечить гарантию выплаты заработной платы сотруднику, а с другой стороны связать эту выплату с достижениями в работе сотрудника. Так же материальное стимулирование дает положительный отзыв сотрудников к работе.

Помимо материального метода мотивации, существует нематериальный- с ним куда сложнее обстоят дела. Цель нематериальной мотивации очевидна: повысить заинтересованность в своей работе сотрудника, что приведет к увеличению прибыли компании и повышенной производительности труда.

«Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, но чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием

его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей» [1].

Главное помнить, соблюдать баланс мотивации, чрезмерная мотивация так же плоха, как и ее отсутствие.

В настоящее время в каждой организации существует своя система мотивации. И как любая система она имеет свои достоинства, делающее ее полезным, и недостатки, которые как бы «тормозят» организацию в развитии, и не дают должного развития персонала. И без исследований различных методов мотивации эти недостатки не устранить.

В качестве основных методов, позволяющих исследовать уровень мотивации сотрудников используются различные опросники и анкетирование.

Например, «Опросник для определения источников мотивации» (Джон Барбуто и Ричард Сколл) – это очень реалистичная и информативная модель мотивации, интегрирующая подходы различных ученых. Создатели опросника считают, что мотивация как явление – динамична и практически неизмерима, поэтому в опроснике акцент сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях. Всего выделено пять таких источников:

1. **Внутренние процессы:** желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.

2. **Инструментальная мотивация:** желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.

3. **Внешняя концепция Я:** желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

4. **Внутренняя концепция Я:** желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.

5. **Интернализация цели:** желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям.

Зная источники мотивации можно составить, образно говоря, «мотивационную карту» сотрудника. У каждого человека (как и у

группы людей) можно выявить все источники мотивации, но выражены они будут по-разному.

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами [2]. Сотрудник будет выполнять свою работу качественно и добросовестно, если он в этом заинтересован, то есть мотивирован.

#### **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°, 2019. – 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°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>

3. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: «Дашков и К°», 2015. — 392 с.

4. Ким С.А. Теория управления : учебник / С.А. Ким. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>

5. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

# ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ В СИСТЕМЕ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Чибисов Олег Владимирович,**

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

**Грук Кристина Петровна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Организации всё чаще задаются вопросами обучения, а точнее, вопросами эффективности обучения, пытаются, всё время соотносить затраченные средства с полученным эффектом. Если со средствами всё понятно, то с эффектом всё очень печально, в основном потому, что очень часто сами организации не знают, какой эффект они хотят достичь от обучения и редко доносят этот ожидаемый эффект до персонала.

*Ключевые слова:* обучение персонала, система обучения, предприятие

## PROBLEM AREAS IN THE SYSTEM OF PERSONNEL TRAINING AND DEVELOPMENT IN RUSSIAN ORGANIZATIONS

**Oleg V. Chibisov,**

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

**Kristina P. Gruk,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* Organizations are increasingly asking questions about training, or rather, questions about the effectiveness of training, trying all the time to correlate the funds spent with the effect obtained. If everything is clear with the funds, then everything is very sad with the effect, mainly because very often organizations themselves do not know what effect they want to achieve from training and rarely convey this expected effect to the staff.

*Keywords:* personnel training, training system, enterprise

Трудовые отношения работников в организациях регулируются действующим законодательством РФ. Найм, перевод, рабочее время, время отдыха, увольнение, оплата труда, трудовая дисциплина, охрана труда и другие вопросы трудовых отношений регулируются также «Правилами внутреннего распорядка» и иными локальными актами, принимаемыми в организации.

Рассмотрим основные функции службы персонала.

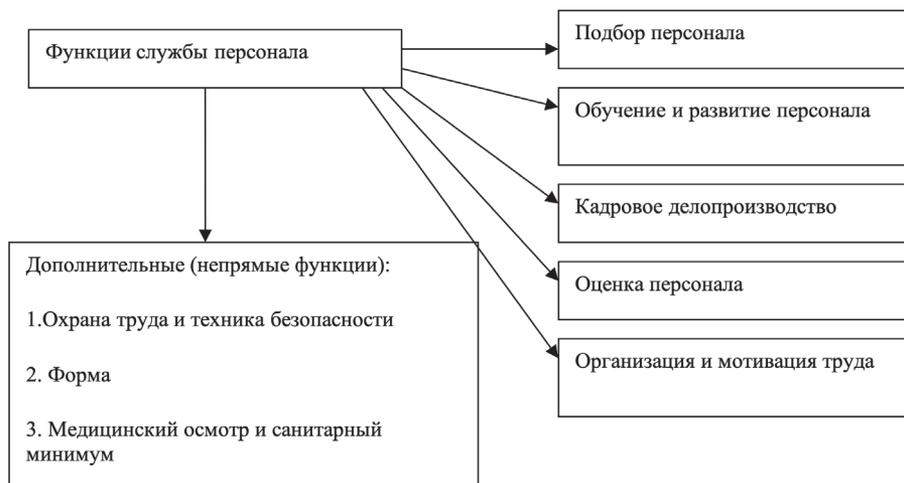


Рисунок 1 – Функции службы управления персоналом

Служба управления персоналом состоит из пяти человек: четыре кадровика, которые выполняют все функции по управлению персоналом и начальник службы.

Начальник службы управления персоналом:

1. Руководит деятельностью службы, обеспечивает выполнение стоящих перед ним задач.

2. Издаёт приказы в пределах своей компетенции.

3. Согласовывает назначение и освобождение от должности работников в соответствии с установленным порядком.

4. Предоставляет на утверждение Положение, структуру и штатное расписание, условия и систему оплаты труда работников.

5. Готовит распределение обязанностей между своими заместителями и утверждает функциональные обязанности структурных подразделений и их руководителей.

Служба персонала ежедневно выполняет работу по подбору, обучению, оформлению кадров. Служба по управлению персоналом реализует целый ряд программ, направленных на непрерывную подготовку и переподготовку различных категорий рабочей силы, на разработку и реализацию всего комплекса мер по мотивации персонала. Объем работы с персоналом зависит от численности персонала.

Кадровый менеджмент направлен на управление и развитие человеческих ресурсов в организации. Главной целью кадрового менеджмента является принятие на работу, обучение, совершенствование и мотивация высококвалифицированных работников организации.

Система мер по аттестации новых работников к работе и к трудовому коллективу является продолжением процесса поиска и отбора кадров. Рассмотрим схему проведения контроля и оценки персонала.

Таблица 1 – Контроль и оценка персонала

Вид контроля	Цель контроля	Ответственный	Сроки выполнения
Текущий контроль	Оперативное отслеживание правильности и своевременности выполнения поставленных задач	Наставник	Ежедневно
Промежуточный контроль	Оценка процесса вхождения в должность	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу Наставник	2 недели 1 месяц
Социально-психологический контроль	Обратная связь от нового сотрудника: вхождение в коллектив, впечатление от работы	Менеджер по персоналу	ежемесячно

Итоговый контроль	Оценка соответствия работника должности оценка вхождения в коллектив (в виде аттестации по результатам испытательного срока)	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу Наставник	2 месяца работы
-------------------	--	--	-----------------

По результатам аттестации принимается решение о профессиональном соответствии сотрудника занимаемой должности и принимается решение о готовности сотрудника к служебному продвижению.

При введении сотрудника в новую должность обычно составляется программа ориентации, которая включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Таблица 2– Распределение обязанностей при введении сотрудника в должность

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы аттестации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	Выполняет	Выполняет
Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Для автоматизации системы управления используются прикладные программные средства, при помощи которых решаются задачи по обмену и обработке информации.

Деятельность в области кадрового обеспечения представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов.



Рисунок 2 – Общая схема процесса кадрового обеспечения

Далее проведем характеристику проблемной области в системе обучения персонала и анализ причин, мешающих эффективному функционированию.

В организациях система обучение персонала представляет собой комплексной непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление процессом обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала, а также необходимости выполнения работниками организаций своих текущих профессиональных обязанностей.

Повышение квалификации специалистов и управленцев проводится путем организации:

- лекций (систематическое, последовательное изложение);
- семинаров (обсуждение сообщений, докладов, результатов научных исследований);
- тренингов (развитие навыков, выполнение тренировочных упражнений);
- рассмотрения ситуационных упражнений (анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций);
- дискуссий в составе небольших групп, деловых игр, самостоятельного обучения;

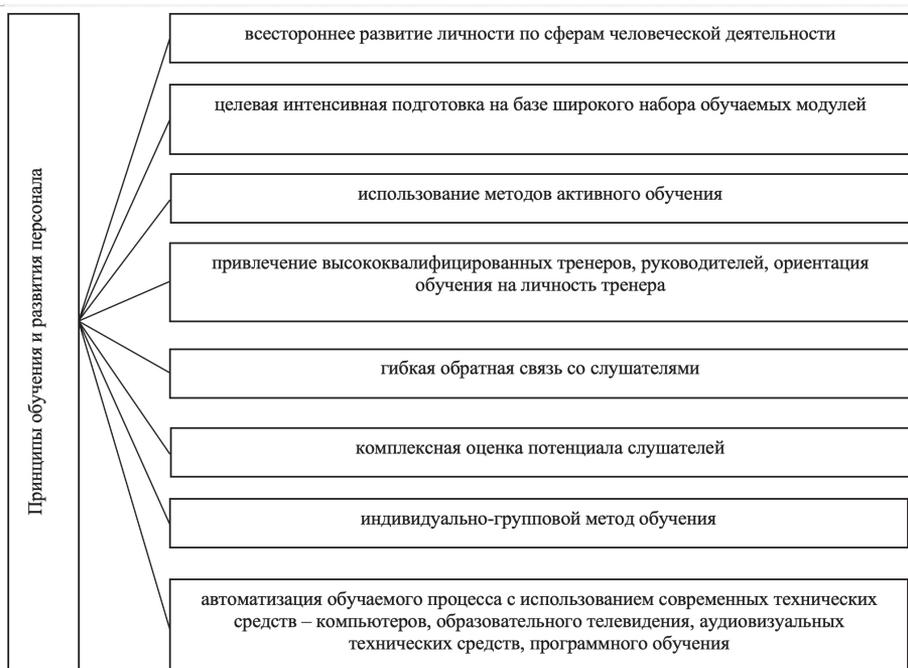


Рисунок 3 – Принципы профессионального обучения и развития персонала

- дистанционного обучения. Это обучение на расстоянии без непосредственного контакта;
- интерактивного обучения. Это обучение, основанное на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение без непосредственного лектора (наставника).

Последний метод обучения приобретает наибольшую популярность среди работников, так как к преимуществам обучения, которое проводится с использованием технологий электронного обучения, относят:

- персонификация. Слушатель обучения, которое проводится с использованием технологий электронного обучения, может самостоятельно: определить скорость изучения учебного материала; определить, когда он хочет проходить обучение; определить какие именно разделы учебного материала и в какой последовательности ему необходимо изучить;

- возможность прохождения обучения без отрыва от производства;
- возможность комбинирования учебного контента для формирования различных учебных программ, адаптированных под конкретного ученика;
- возможность получить гораздо больше информации, необходимой для оценки знаний, навыков и умений, полученных в результате проведенного обучения;
- стоимость. Несмотря на необходимость высоких начальных инвестиций, обучение, которое проводится с использованием технологий электронного обучения, оказывается значительно дешевле по сравнению с традиционным очным обучением;
- использование широкого диапазона различных средств обучения. Все эти средства могут быть использованы и при проведении традиционного очного обучения, но чаще всего этого не происходит, а электронное обучение требует обязательного их использования. В результате этого обучение, которое проводится с использованием технологий электронного обучения, оказывается зачастую более эффективным по сравнению с традиционным очным обучением;
- возможность его использования для проведения обучения лиц, имеющих ограниченные возможности;
- предоставление доступа к качественному обучению лицам, по тем, или иным причинам, которые не имеют возможности учиться в традиционной очной форме;
- построение эффективной системы управления обучением, построенной на возможности сбора значительно большей информации о прохождении обучения слушателем по сравнению с традиционным очным обучением.

К недостаткам обучения, которое проводится с использованием технологий электронного обучения, следует отнести:

- сложность внесения оперативных изменений, в случае если обучение уже началось;
- необходимость формирования дополнительной мотивации у слушателей обучения, которое проводится с использованием технологий электронного обучения по сравнению с другими формами обучения;

- необходимость высоких инвестиций при построении среды электронного обучения;
- отсутствие достаточного количества специалистов в области технологий электронного обучения;
- высокие инвестиции на внесение изменений в учебный контент.

По объекту профессионального обучения руководителей, специалистов и сотрудников обучение классифицируют как:

- обучение высшего управленческого звена;
- обучение среднего звена;
- обучение непосредственных исполнителей.

По субъекту обучения различают повышения квалификации с привлечением тренера и без привлечения. В большинстве случаев обучение проводится с привлечением профессионального тренера.

функционирует программное обеспечение по подготовке, переподготовке, обучению и повышению квалификации и кадров. В данной программе на каждого сотрудника базы заведен отдельный файл, куда вносятся все данные, связанные с его обучением. Так в карточке каждого отдельного сотрудника отражаются не только данные формального характера – о сроках, формах, местах, продолжительности и стоимости обучения его обучения. Отражаются также более скрытые неформальные данные, как например, степень актуальности его знаний по профессии, области, в которой менее силен, недостатки деятельности и поведения, способности к обучению и другие сведения, полученные преимущественно путем социально-психологических исследований. Данная информация позволяет разрабатывать план обучения персонала с учетом потребностей каждого сотрудником, что позволяет организовать процесс обучения намного качественнее.

Этапы процесса обучения персонала :

- этап подачи заявки на обучение от подразделений и разработка программ обучения;
- этап подбора преподавателя и определение места, где будет происходить обучение (в учреждении или в учебном заведении);
- этап непосредственного обучения;
- этап оценки обучения, при отрицательных оценках анализируются причины, вызвавшие такую оценку;

- этап оформления документации о проведении обучения и оформления результатов обучения и выдачи удостоверений.

Обучение сотрудников учреждения осуществляется в следующих направлениях: обучение сотрудников по Системе менеджмента качества; подготовка новых сотрудников; переподготовка сотрудников; обучение второй (смежной) профессии; повышение уровня квалификации сотрудников; повышение уровня квалификации руководителей, специалистов и служащих.

По каждому направлению в обучении кадровым отделом подбирается преподаватель, программа обучения составляется специалистом данного профиля, программу утверждает директор. По завершению сроков обучения новыми сотрудниками сдается экзамен перед квалификационной комиссией, которая назначается приказом директора, решение которой оформляется в рамках протокола.

После сдачи экзаменов сотрудники, прошедшие обучение получают соответствующие удостоверения, которые подписаны председателем и членами квалификационной комиссии.

На базе перспективного и комплексного плана, оценки сотрудников и заявок подразделений, повышение уровня квалификации руководителей, специалистов и служащих осуществляется не реже, чем один раз в пять лет. Для обеспечения непрерывного повышения уровня квалификации применяют нижеперечисленные организационные формы: курсы, имеющие целевое назначение; курсы повышения уровня квалификации; длительное обучение, носящее периодический характер.

Процесс длительного периодического обучения осуществляется в рамках институтов повышения уровня квалификации и их филиалов на факультетах и курсах повышения уровня квалификации при ВУЗах, в рамках специализированных учебных и консультационных центров. Сотрудниками, прошедшими обучение вне учреждения, представляются в кадровый отдел отчеты и документация об окончании курсов повышения уровня квалификации.

Сейчас, в связи с недостатком средств, на обучение отправляют только тех сотрудников, которым необходимо повышать квалификацию, чтобы соответствовать профессиональным требованиям.

Удельный вес обучающихся сотрудников к среднесписочной численности работников всей организации составил:

- за 2018 год:  $19 / 72 * 100 = 26,39\%$ ;
- за 2019 год:  $12 / 75 * 100 = 16,0\%$ ;
- за 2020 год:  $6 / 76 * 100 = 7,9\%$ .

То есть мы наблюдаем, что на обучение направляется очень мало сотрудников (в 2020 году всего лишь 7,9% из общего числа сотрудников) и их количество с каждым годом сокращается. То есть практически не уделяет внимание обучению своих сотрудников и система обучения практически не организована.

Все выше изложенное позволяет сделать вывод, что сотрудники нуждаются в улучшении организации процесса обучения персонала через систему внутриорганизационного обучения.

Уровень эффективности деятельности организации в первую очередь определяется уровнем знаний, умений и соответствующего настроения сотрудников. Процесс обучения, развития сотрудников является одним из важнейших для успешного функционирования любого предприятия. 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. Основной фактор, который оказывает непосредственное влияние на качественные характеристики сотрудников организации и уровень стоимости человеческого капитала организации в общем отражается в системе развития сотрудников, основным элементом которой выступает обучение персонала. Эта система выступает в качестве ключевой составляющей в процессе управления персоналом.

Обучение персонала затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможности повышения в должности, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации, на повышении эффективности работы организации в целом.

### Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.

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

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

4. 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>

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

6. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

7. Вагин А.П., Митирко В.И., Модин А.В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2017. – 302 с.

8. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 344 с.

9. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М.: Юнити-Дана, 2017. – 330 с.

10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Экономика, 2019. – 368 с.

11. Фопель К. Групповая сплоченность: психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2017. – 201 с.
12. Фролов С.С. Социология организации. М.: Гардарики, 2017. – 299с.
13. Хайт Д. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. М.: Олимп - Бизнес, 2017. – 350 с.
14. Цевелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. Учебное пособие. М.: Флинта: изд-во МПСУ, 2018. – 392 с.

# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



# СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА

**Богданова Наталья Анатольевна,**

ст. преп. кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Канатова Алия Сахватовна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Стратегическое планирование играет большую роль в управлении компанией. Наличие стратегии позволяет руководителю увидеть четкий путь для достижения миссии и цели компании. Стратегия направлена на укрепление положения компании на рынке и конкурентоспособности. Но важно также не только наличие стратегии как таковой, но еще и её качество, а именно способность адаптироваться к специфике деятельности компании.

**Ключевые слова:** стратегия, бизнес-планирование, информационные технологии

## MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES FOR STRATEGIC BUSINESS PLANNING AND ANALYSIS

**Natalia A. Bogdanova,**

Senior lecturer of Economics, management and marketing of the  
Moscow International Academy

**Aliya S. Kanatova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Strategic planning plays an important role in the management of the company. Having a strategy allows the manager to see a clear path to achieve the company's mission and goal. The strategy is aimed at strengthening the company's position in the market and competitiveness. But it is also important not only to have a strategy as such, but also its quality, namely the ability to adapt to the specifics of the company's activities.

**Keywords:** strategy, business planning, information technology

Применение информационных технологий в планировании и инвестиционном проектировании является важным фактором эффективности деятельности организации. Представленные на рынке информационные технологии для бизнес-планирования разнообразны по своему построению, функциональности, ориентации на сферу деятельности и размер предприятия.

Инновация представляет собой некое нововведение в области технологических разработок, практической реализации управленческих решений, организации бизнес-процессов. Базируется это новшество на использовании передовых достижений. Под воздействием инноваций большинство традиционных сфер производства трансформируют свою технологическую базу. Это обусловлено тем, что изготовление продукции, которое не базируется на новых знаниях, в современных реалиях становятся нежизнеспособными.

Очевидно, что основополагающими звеньями в инновационной экономике производства являются информационные технологии и компьютеризированные системы. Они радикальным образом преобразуют все средства получения, обработки, и передачи информации, наполняют интеллектуальную деятельность новыми технологиями, что благоприятно отражается не только на функционировании одного предприятия, но и на экономике всего государства.

В современном мире с каждым днем возрастает роль компьютерных инноваций, различных программных средств. Информационные технологии применяются во всех сферах деятельности, они явились результатом информационной инфраструктуры, которая связана с новым типом общественных отношений, с новой реальностью, с новыми информационными технологиями различных видов деятельности.

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.

Уже сейчас в России технология роботизированная автоматизация процессов (RPA) повсеместно делает первые шаги, запускаются пилотные проекты, клиенты пробуют новую технологию в действии. Также сейчас подобные технологии имеют успешные внедрения. Например, специалисты компании NFP нашли применение робота RPA для анализа претензий клиентов, возникающих при обработке заказов на лекарства для одной крупной фармакологической компании. Робот самостоятельно принимает, анализирует и обрабатывает заявки по определенному вариативному алгоритму, включая обработку сложных исключений и сбор информации из различных источников, а затем самостоятельно принимает решение. А в случае, если заявка не может быть принята к исполнению, то направляет ее оператору в клиентский отдел с указанием проблемы и ее причины. В результате три программных робота заменили более 4-х десятков операторов, обрабатывавших более 8000 обращений в месяц вручную.

Для стратегического бизнес-планирования и анализа различных концепций уже сейчас применяют технологии имитационного моделирования – *simulation modelling*. Это компьютерная программа, позволяющая очень быстро и точно построить модель любого сложного объекта в реальной среде. Например, при моделировании сети операционных касс и банкоматов банка имитационная модель решает комплексную задачу: определение графика и достаточного объема пополнения терминалов, а также оптимизацию пути следования инкассаторов, пополняющих терминалы. Чтобы успевать за постоянно растущими требованиями клиентов, банкам и компаниям придется менять бизнес-культуру и структуры управления. В противном случае они безнадежно отстанут от конкурентов – новых игроков на финансовом рынке – технологических компаний. Вызов современного мира – это переориентация с распределения ресурсов на создание ценностей.

Благодаря повсеместному внедрению программных роботов упадет 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.

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

Бизнес существует с доисторических времен. Если верить учебникам по истории, это началось еще с бартерной торговли, но с тех пор она превратилась в нечто гораздо более сложное, и без технологий это было бы невозможно. Основные отрасли мира рухнули бы, если бы внезапно у бизнеса отобрали информационные технологии. Это потому, что большинство бизнес-операций не могут проводиться в 21-м веке без технологий.

Технологии необходимы в бизнесе. На протяжении многих лет технологии вызвали взрыв в торговле. Благодаря технологиям многие традиционные бизнес-модели и концепции были революционизированы. Технологии дали нам возможность взглянуть на вещи с новой точки зрения и подойти к тому, что мы уже делали, с новой точки зрения. Технологии также дали нам большую эффективность для ведения бизнеса.

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.

Технологии также позволяют легко хранить больше информации при сохранении целостности этой информации. Мы можем лучше хранить конфиденциальную информацию таким образом, чтобы она была менее уязвимой для взлома данных. Информация может быть получена мгновенно, когда это необходимо, и ее можно анализировать не только для изучения прошлых тенденций, но и для прогнозирования будущего. В свою очередь, это может помочь в процессе принятия решений.

Коммуникация является частью бизнеса. Таким образом, транспорт и процессы превращают бизнес в сеть сложных процессов, которые взаимодействуют друг с другом. Благодаря технологиям стало возможным глобализовать бизнес-операции. Теперь почти каждый может заниматься бизнесом практически где угодно, из любой комнаты своего дома. Технологии позволили предприятиям иметь более широкий охват в мире. Лучший пример этого – Интернет.

Интернет в настоящее время является важной частью маркетинговой кампании любого бизнеса, поскольку он позволяет бизнесу привлекать клиентов по всему миру.

Технологии, будучи хорошо интегрированными в бизнес, позволили сделать жизнь более достойной. Однако было бы глупо отрицать, что существуют также угрозы для бизнеса, вызванные технологиями. К ним относятся вредоносные действия со стороны различных организаций, такие как взлом. Из-за этого важно, чтобы предприятия несли ответственность при использовании технологий для ведения бизнеса. С благами, которые приносит технологии, есть и минусы, с которым также нужно бороться. Тем не менее, это того стоит, и мы должны признать и ответственно использовать технологии, чтобы сделать наш бизнес лучше.

#### *Феномен облачных вычислений*

Облачные вычисления позволили предприятиям передавать свои функции третьим сторонам через Интернет. Это позволяет обрабатывать пакеты с переменными данными, а также позволяет компаниям быстро расширяться и использовать мобильность, не беспокоясь о таких вещах, как сбои, простои и потеря данных. Это позволило

малому и среднему бизнесу получить доступ к тем ресурсам, которые стоили бы им целого состояния несколько лет назад.

#### *Увеличение сегментации клиентов*

Поскольку поступает все больше и больше данных, теперь гораздо проще анализировать и получать глубокое понимание того, что ищут клиенты.

Аналитические услуги расширяются с каждым днем и позволяют компаниям разделять свои перспективы на все более и более конкретные группы, что значительно облегчает их нацеливание и получение большей отдачи от их рекламных денег. Что-то такое простое, как наличие учетной записи Google, может дать компании понять, откуда пользователь, какой браузер он использует, как он наткнулся на веб-сайт, что он делает на этом веб-сайте, как долго он может оставаться и в какой момент они решают уйти. Существуют еще более продвинутые аналитические службы, которые позволяют предприятиям еще более совершенствоваться в этой сегментации, чтобы значительно улучшить свои конверсии.

Благодаря технологиям людям легче оставаться на связи. Вы можете общаться со своими сотрудниками и коллегами посредством видеочата или рассылать по электронной почте различные данные лидерам компаний, с которыми вы сотрудничаете. Мобильные технологии и постоянные инновации, позволили коммуникациям выйти на новый уровень гиперреализма.

Российской Федерации очень важна переориентация экономики на ИТ-рынок, так как половина доходов в государственный бюджет составляет сырьевой рынок, что неблагоприятно сказывается на экономике из-за резких скачков и падений нефтяных котировок.

Информационные технологии для государственных органов власти были предусмотрены не только для эффективной и быстрой работы должностных лиц, но и для минимизации рисков совершения ошибки из-за человеческого фактора, а также для исключения личного контакта с физическими и юридическими лицами, что является инструментом для профилактики против коррупции. С помощью развития технологий бумажный документооборот стал минимальным, а скорость передачи информации увеличилась в разы не только внутри элементов одной структуры, но и между другими большими структурами называя это как межведомственное взаимодействие.

Это позволяет синхронизировать работу различных ведомств для более эффективного исполнения своих должностных обязанностей.

В Российской Федерации уделяют большое внимание на развитие информационных технологий, понимая, что нельзя уступать европейским и азиатским странам в разработке различных технологий.

Для того что бы достичь назначенных целей Правительство РФ планирует выделить средства на развитие проекта «Цифровая экономика Российской Федерации». Это важный шаг для создания идеального информационного общества с отлаженной информационной системой. Но не смотря на финансирование государства, Российская Федерация все равно сильно отстает по развитию информационно коммуникационных технологий в отличии от стран лидеров.

Поскольку сейчас приоритетной задачей стоит развитие цифровой экономики и различных программ по улучшению цифровой инфраструктуры и созданию информационного общества, у нашей страны есть все шансы выбиться в лидеры.

Россия, в перспективе, может стать мировым лидером в области программирования, поскольку уже сейчас наши специалисты имеют определенную практику по работе с информационными технологиями.

Такой путь развития является достаточно перспективным для России, потому что способен стать основным ресурсом для поднятия национальной экономики вместо природных богатств страны.

Стоит отметить следующие направления развития информационных технологий:

- беспроводной, широкополосный Интернет;
- мультимедиа;
- ликвидация компьютерной безграмотности;
- мобильность;
- робототехника.

Развитие и снабжения современными информационными технологиями недостаточно для развития цифровой экономики в России, необходимо создать собственные центры по разработки и исследований различных информационных технологий для того, чтобы повысить свою конкурентоспособность на мировом рынке в данной сфере. Для такой цели необходимо создать не только специализированные центры, но и также высококвалифицированных специа-

листов. Из этого выходит, что большинство высших учебных заведений будут расширять и создавать специализированные учебные программы и специальности в этом направлении или же создание отдельных институтов для обучения будущих ИТ-специалистов.

Также основное направление в развитии информационных технологий в России является развитие системы безопасности для защиты конфиденциальной и стратегически важной информации от разливных угроз извне. Приоритетные задачи государства являются обеспечение национальной и экономической безопасности, что в переходе на цифровую платформу стало причиной развития системы защиты от внешних угроз и утечки информации.

### **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №97-ФЗ (ред. от 01.10.2017) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.

2. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 №149-ФЗ (ред. от 01.11.2017) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.

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

4. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>

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

6. Алексеева Т.В. Информационные аналитические системы: учебник / Т. В. Алексеева, Ю. В. Амириди, В. В. Дик и др.; под ред. В.В. Дика. – М.: МФПУ Синергия, 2018. – 384 с.

# СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Бончак Никита Васильевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Статья посвящена актуальной теме мотивации персонала, рационального использования организационных возможностей стимулирования работников к трудовой активности. В работе акцентируем внимание на проблемы повышения эффективности управления организацией. Проблемы касаются совершенствованию системного подхода к мотивации, обоснованности использования в практике, влиянию своевременности и качества осуществления процесса на эффективность управления предприятием.

*Ключевые слова:* стимулирование, метод мотивации, управление, эффективность, персонал.

## THE SYSTEM OF PERSONNEL INCENTIVES AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT

**Nikita V. Bonchak,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article is devoted to the topical topic of staff motivation, rational use of organizational opportunities to stimulate employees to work activity. In this paper, we focus on the problems of improving the efficiency of organization management. The problems relate to the improvement of a systematic approach to motivation, the validity of its use in practice, the impact of the timeliness and quality of the process on the effectiveness of enterprise management.

*Keywords:* stimulation, motivation method, management, efficiency, personnel

Стимулирование работы – это метод воздействия на трудовое поведение сотрудника посредством мотивации.

В психологии стимуляция характеризуется как сложный процесс взаимодействия психики человека и его окружения. Мотивация отражает многоуровневое взаимодействие внутреннего мира человека и, прежде всего, его или ее стимулов, потребностей или ситуаций, в которых потребность или стимул воспринимается, когда деятельность направлена на достижение желаемого результата.

Для того, чтобы сотрудник согласился выполнить поставленные перед ним задачи и проявил интерес к высокому качеству результатов своей работы, ему необходима значительная мотивация. И. Адизес пишет, что «суть мотивации заключается в том, чтобы заставить кого-то делать что-то добровольно. Основа эффективного механизма управления людьми в современных организациях заключается в том, как влиять на экономическое поведение людей, стимулируя их к продуктивной и творческой работе. Стимулирование персонала считается наиболее сложной управленческой функцией, это сложный и противоречивый процесс» [8, стр. 115].

На сегодняшний день существует много определений термина «стимулирование», но однозначное и окончательное определение еще не представлено в научной литературе. Исследователи в области управления людьми понимают «стимуляцию» как процесс, который начинается с физиологической или психологической потребности. Стимулом является не только процесс мотивации сотрудников на поведение, необходимое для организации, но также набор приемов и методов, необходимых для принятия эффективных решений и их последующей реализации для достижения целей организации.

Термин «стимул» часто используется с мотивацией. Эти понятия действительно неразделимы, но не идентичны, потому что мотив – это стимул, а стимул – своего рода возможность.

Мотивация – это функция управления, а стимуляция – это инструмент для выполнения этой функции. Стимул становится стимулом, когда он влияет на текущий мотив. Например, маловероятно, что такой стимул, как дополнительное вознаграждение за задержку после работы, повлияет на работника, который должен забирать детей в детском саду строго до семи вечера.

Стимулы могут быть материальными (денежное вознаграждение) или нематериальными (грамотность, похвала), хотя трудно четко различать эти категории. Например, продвижение по службе,

с одной стороны, является нематериальным стимулом, а с другой стороны, оно также стремится увеличить долю заработной платы в заработной плате; следовательно, отчасти это также материальный стимул.

На повышение эффективности управления организацией большое влияние оказывают демографические, социально-психологические, национальные и другие характеристики персонала. Системный подход к мотивации персонала является обязательным условием профессионализации управления [4].

Поэтому мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков зарубежного менеджмента (Д. МакГрегор, А. Маслоу, Д. МакКлелланд) и отечественных ученых (А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин и В.А. Ядро).

Современные разработки системы оплаты и стимулирования труда подразумевают собой применение различных методов вознаграждения персонала. в зависимости от временных рамок - долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов - материальной и нематериальной, денежной и не денежной [1].

Компенсационная политика – это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии [7]. Основными материальными стимулирующими факторами являются: – заработная плата, во взаимосвязи с действующим законом спроса и предложения на рабочую силу [3]; – компенсационные выплаты за переработку рабочего времени, ночные часы, работу в праздничные дни; – ряд денежных стимулирующих выплат – за стаж работы, за квалификацию; и не денежных систем мотивации – продвижение работников по службе, внедрение гибких графиков работы, создание самоуправляемых групп [2].

Понятие «компенсационная система» связана с системой стимулирования. В общем, понятия очень близки, главное отличие состоит в том, что система стимулирования включает в себя положительные и отрицательные стимулы, то есть «кнул и пряник», а система вознаграждения охватывает только положительные стимулы. С точки зрения функциональной ориентации система стимулирования фокусируется на стимулирующем эффекте льгот или санкций, а си-

стема вознаграждения фокусируется на обмене рабочей силой для получения определенной выгоды. организация.

В последнее время в российских компаниях стали появляться так называемые «компенсационные пакеты», то есть определенный набор льгот для рабочей силы. Такие компенсационные пакеты имеют свою оценку и различаются по содержанию в зависимости от должности работника. Учитывая мотивационную систему в контексте этой работы, необходимо полагаться на концепцию «мотивации», чтобы мотивировать сотрудников повышать эффективность работы с целью достижения текущих целей производительности труда при одновременном стимулировании затрат. Поэтому достижение конечной цели будет зависеть от правильного выбора мотивационного инструмента [9].

Следовательно, основополагающим фактором эффективного управления персоналом в современных условиях мирового кризиса является совершенствование системы стимулирования персонала, сохранение кадрового потенциала; ведь именно мотивационные характеристики субъектов рынка и определяют цену рабочей силы на рынке труда.

### **Список использованных источников**

1. Асканова О.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – Рубцовск: Рубцовский индустриальный институт, 2019. – 198 с.
2. Басова О.В. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», 2020 [cyberleninka.ru/article/n/sistema-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii](https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii) (дата обращения 23.07.2021)
3. Василенко О.А. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», 2019 <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-finansovyh> (дата обращения 23.07.2021)
4. Прудникова Л.В., Юркевич О.И. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», 2017 <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-analiz-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-personala> (дата обращения 23.07.2021)
5. Рынгач О.Л. Чуланова О.Л. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», 2018 <https://cyberleninka.ru/article/n/>

riski-motivatsii-i-stimulirovaniya-trudovoy-deyatelnosti-personala (дата обращения 23.07.2021)

6. Семина Анастасия Павловна, Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», 2018 <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-v-aviakompanii> (дата обращения 23.07.2021)

7. Фиолина А.П. Беклемешева Е.В. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», 2018 <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemy-stimulirovaniya-truda-rabotnikov-predpriyatiya-obschestvennogo-pitaniya-na-osnove-primeneniya-razlichnyh-otsenochnyh> (дата обращения 23.07.2021)

8. Адезис И. Идеальный руководитель: монография / И. Адезис. – М.: Альпина Диджитал, 2016. – 360 с.

9. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Контентус. – 2016. – № 2 (43). – С. 73–79.

10. <https://knowledge.allbest.ru/management/c/> (дата обращения 23.07.2021)

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Бордоусов Олег Владимирович,**

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

**Шегда Кристина Витальевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Антикризисное управление организацией – это комплексная система. Ее основная цель – предотвратить или устранить неблагоприятные для компании факторы за счет использования всех существующих средств современного менеджмента, а также создания и внедрения на предприятии особой программы. Такая программа носит стратегический характер и направлена на устранение временных затруднений, сохранение и повышение рыночных позиций в любых условиях с использованием главным образом собственных ресурсов.

***Ключевые слова:*** антикризисное управление, стратегия улучшения

## **ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF A STRATEGY TO IMPROVE THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE**

**Oleg V. Bordousov,**

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

**Shegda V. Kristina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Anti-crisis management of an organization is a complex system. Its main goal is to prevent or eliminate unfavorable factors for the company through the use of all existing means of modern management, as well as the creation and implementation of a special program at the enterprise. Such a program is of a strategic nature and is aimed at

eliminating temporary difficulties, maintaining and improving market positions in any conditions using mainly own resources.

**Keywords:** crisis management, improvement strategy

Основными методами антикризисного управления в рамках стратегии улучшения финансового состояния предприятия являются:

1. Мониторинг финансовых показателей компании, ее платежеспособности для возможности оперативного принятия решений, целью которых является поддержание нормального функционирования компании.

2. Создание специальной антикризисной инвестиционной программы, предполагающей поиск инвестиционных источников в условиях ограниченности собственных ресурсов.

3. Проведение реструктуризации компании по таким направлениям, как имущественный комплекс, организационная структура, собственный капитал, кредиторская и дебиторская задолженность.

4. Оптимизация планирования и прогнозирования финансовой сферы организации.

5. Осуществление операционного анализа в процессе разработки антикризисной политики с учетом всех основных финансовых показателей.

Для преодоления финансового кризиса в современных компаниях применяют следующие методы:

1. Сокращение расходов организации.

2. Реструктуризация кредиторской задолженности.

3. Реорганизация структуры компании.

4. Рефинансирование и поиск дополнительных источников финансирования организации.

5. Корректировка целей и стратегии развития.

6. Стимулирование сбыта.

Эффективное антикризисное управление основывается на следующих особенностях:

Чувствительность к временному фактору. Процесс развития кризисной ситуации имеет определенные последствия, которые могут быть необратимы. Именно поэтому антикризисная политика организации характеризуется быстрой, четкой и адекватной реакцией на любые предпосылки негативных явлений.

Мобильность и активность в условиях ограниченности ресурсов. Учитывая тот факт, что одной из основных причин возникновения кризиса является снижение экономического потенциала компании, антикризисная политика предполагает функционирование системы при ограниченности собственных ресурсов, в том числе и при ограниченности времени.

Специфичность выбираемых решений. При возникновении кризисной ситуации те решения, которые принимаются компанией в обычных условиях жизнедеятельности, становятся малоэффективными. Для решения нестандартных ситуаций принимаются нестандартные решения, а интересы собственников бизнеса отходят на второй план для возможности сохранения компании.

Предварительная разработка управленческих решений и их возможных последствий. Предварительная разработка вариантов выхода из той или иной кризисной ситуации очень важна, так как она позволяет иметь определенный план действий на случай возникновения неблагоприятной ситуации. При этом, необходимо учитывать, что этот процесс должен быть максимально ограничен по времени.

Приверженность системному подходу при принятии управленческих решений. Это означает четкое осознание главной цели антикризисного управления, как в ее качественной, так и количественной характеристике. Данный подход предполагает разработку последовательного плана действий, концентрацию всех необходимых ресурсов, а также постоянный мониторинг выполняемых действий и адаптацию программы под влиянием различных изменений.

Система антикризисного менеджмента базируется на следующих важных принципах:

1. Раннее диагностирование проявлений кризиса с целью своевременного принятия всех необходимых мер для их оперативной нейтрализации или снижения последствий.

2. Срочность реакции на неблагоприятные проявления. Чем раньше компания применяет антикризисные инструменты, тем больше возможностей она имеет для скорейшего восстановления нормального и полноценного функционирования.

3. Адекватность реакции на возможные и реальные угрозы. Предпринимаемые компанией антикризисные мероприятия должны быть адекватными возникающим проблемам. В ином случае необхо-

димый эффект не достигается, а у компании могут возникнуть неоправданные затраты.

4. Полноценное задействование внутренних возможностей. Для скорейшего выхода из кризиса компании необходимо задействовать все имеющиеся у нее внутренние ресурсы.

Эффективная политика по устранению кризисных проявлений обладает следующими признаками:

- гибкость и быстрая адаптация;
- усиление неформального направления в управлении, поощрение энтузиазма сотрудников и их усиленная мотивация;
- диверсификация управленческой системы и поиск наиболее подходящих типов менеджмента;
- усиление ситуационной реакции на возникающие задачи;
- задействование всего потенциала компании и повышение внимания к интеграционным процессам.

В ходе своей поэтапной реализации антикризисная политика решает такой перечень важных задач:

1. Оперативная диагностика состояния организации с предпосылками к кризису и принятие всех необходимых предупреждающих действий. Данная задача реализуется с помощью регулярного мониторинга внутренних процессов в компании, ее финансового положения и влияния внешних факторов.

2. Ликвидация неплатежеспособности компании. Этот вопрос имеет наиболее срочный характер, а в некоторых ситуациях только его решение способно предотвратить возникновение кризиса, восстановить репутацию компании, а также получить необходимое время для осуществления других противокризисных действий.

3. Обеспечение финансовой стабильности компании. Реализация данной задачи происходит с помощью поэтапной реструктуризации финансовых обязательств компании.

4. Предупреждение банкротства и ликвидации. В ходе действия антикризисного управления разрабатывается программа эффективного оздоровления, что позволяет предотвратить банкротство компании или полное прекращение ее деятельности.

5. Максимальное снижение последствий кризисных ситуаций. Эта задача решается путем фиксации положительных итогов преодоления спада и стабилизации выполненных изменений. При этом

эффективность оценивается на основании сравнения рыночной стоимости компании до и после кризисной ситуации.

В научной литературе рассматривают два основных подхода к реагированию предприятия на ситуацию кризиса:

- защитная стратегия, предполагающая резкое сокращение расходов, закрытие и распродажу отдельных подразделений предприятия, сокращения и распродажа оборудования, увольнение персонала, сокращение рыночного сегмента, уменьшения объемов реализации и отпускных цен;

- «атакующая» стратегия предусматривает модернизацию оборудования, внедрение эффективного маркетинга и новых технологий, повышение цен, поиск новых рынков сбыта продукции, разработка и реализация прогрессивной системы управления.

В зависимости от выбранной стратегии предприятие подбирает необходимый перечень внутренних санационных мероприятий, реализация которых происходит через использование внутренних резервов восстановления платежеспособности.

Приоритетность поиска и использования внутренних резервов вывода предприятия из кризиса определяется следующими их особенностями:

- могут быть найдены и использованы силами работников и специалистов предприятия, без привлечения сторонних специалистов;

- не требуют дополнительных капиталовложений и расходов;

- не требуют согласования с владельцами и кредиторами предприятия;

- могут обеспечить получение быстрого результата в виде получения прироста чистого денежного потока предприятия.

Обеспечение финансового оздоровления предприятия требует поиска и использования внутренних резервов обеспечения позитивности, и рост чистого денежного потока предприятия (разница между входным и выходным денежными потоками), генерируемого в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Однако на предприятиях длительное время, которые находятся в кризисном состоянии, полностью исчерпаны типичные источники восстановления самофинансирования (прибыль и амортизация).

Поиск и использование внутренних резервов финансирования направлено на повышение платежеспособности и ликвидности предприятия. Этого можно достичь увеличением размеров входных денежных потоков (за счет увеличения выручки от реализации, продажи части основных фондов, рефинансирования дебиторской задолженности) и сокращение исходящих денежных потоков (за счет снижения затрат, которые относятся на себестоимость продукции или покрываются за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

Однако, надо отметить, что действия направлены на увеличение выручки от реализации продукции не приносят ощутимых результатов в краткосрочном периоде, поскольку меры по расширению рынков сбыта продукции имеют стратегический характер.

Основная цель антикризисной стратегии предприятия – получение прибыли и соответствующего уровня рентабельности; обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия.

В случае поступления сигналов о вероятности наступления банкротства предприятию следует разработать программу для выхода из неблагоприятной ситуации. К основным мероприятиям программы относятся:

- внедрение новых, эффективных, ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий;
- экспорт конкурентоспособной продукции;
- разработка новых видов продукции, которые пользуются спросом у покупателей;
- проведения маркетинговой кампании;
- ценовая конкуренция;
- эффективная организация сбыта, высокое качество обслуживания;
- снижение производственных затрат;
- совершенствования управления на предприятии.

Хотя изучаемое предприятие является финансово-устойчивым и ему не грозит банкротство, необходимо постоянно проводить анализ финансового состояния с целью своевременного выявления кризисных ситуаций. В случае возникновения неблагоприятной ситуации на предприятии, следует применить следующие приемы:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- обеспечение финансового равновесия в долгосрочном периоде.

Каждый из этих этапов достаточно емкий, но будет рассмотрен наиболее приспособленные приемы для сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневрировании денежными потоками для заполнения «кризисной ямы».

Совершенствование управления денежными потоками является одним из действенных мер предупреждения банкротства предприятий. Введение в практику обязательной формы финансовой отчетности, отчета о движении денежных средств, необходимо, поскольку только планирование, анализ и управление денежными потоками позволяет предприятию обеспечить себя ликвидными активами и избежать банкротства.

Рассмотрим меры стабилизационной программы, которые можно применить к объекту исследования в случае возникновения кризисных ситуаций.

1. Продажа дебиторской задолженности – очевидное и широко распространенное явление в среде предприятий. Но реализовать этот прием будет сложно, так как поиски «покупателя» дебиторской задолженности практически невозможны.

2. Продажа запасов готовой продукции – менее привлекательное решение, так как предполагает продажу с убытками – с одной стороны, может привести к осложнениям с налоговыми органами – с другой. Но убытки в этом случае могут быть как следствие маневрирования денежными средствами в рамках стабилизационной программы.

3. Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе одного сырья в месяц является избыточным запасом, тогда как другой осталось на одну неделю, а денег на ее закупку нет. Поэтому для обеспечения бесперебойного производственного процесса, в котором задействовано сырье, которого не хватает, необходимо реализовать часть имеющегося сырья, даже по цене ниже покупной, несмотря на то, что его снова придется покупать.

4. Продажа нерентабельных производств и объектов непродувиженной деятельности. Эта процедура требует серьезного подхода, так как некоторые «ненужные», с антикризисной точки зрения, производства могут быть технологической цепью, поэтому такой шаг должен быть тщательно взвешенным и детально изученным.

Для минимизации риска при подобном шаге рекомендуется ранжирование производств по степени зависимости от них технологического процесса.

Суть антикризисного менеджмента – деятельность предприятия, которая превращает потребности покупателя в доходы предприятия. Только тогда, когда предприятие способно дать покупателю, рынку то, что ему необходимо, по доступной цене, в необходимом количестве и необходимого качества, в нужное время и в необходимом месте, появляются предпосылки для финансовой стабилизации предприятия.

Итак, стабильный доход, прочные финансы – это всегда результат удачного, тщательно просчитанного управления всей совокупности производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

Наше время – это время электронной обработки данных. Данные, которые традиционно подавались в бумажной форме и потребовали от работника при обработке внимания и выдержки, сегодня обрабатываются компьютерами почти мгновенно.

На предприятии создается компьютерная информационная система, которая отвечает за сбор, обработку информации, ее своевременное предоставление руководителю, анализ и оценку в принятии управленческих решений. Информационные технологии используются на всех участках предприятия.

С помощью компьютерной техники автоматизируют самые разнообразные виды деятельности внутри предприятия: от разработки экономистами бизнес-плана до организации бухгалтерского учета и расчета заработной платы и осуществления экономического анализа, и принятия управленческих решений. Непосредственно на предприятии для осуществления автономных аналитических исследований, автоматического расчета показателей по введенным заранее данным удобно использовать электронные таблицы.

Диагностика банкротства должна распределяться в зависимости от инициаторов антикризисного процесса на следующие виды:

а) внутренняя диагностика банкротства – осуществляется по инициативе руководства предприятия или его владельца;

б) внешняя диагностика банкротства – инициаторами могут быть:

- кредиторы, основной целью проведения диагностики банкротства определение целесообразного поведения в отношении предприятия-должника;

- инвесторы (потенциальные санаторы), основной целью проведения диагностики банкротства является обоснование целесообразности участия в санации предприятия. Анализ отдельных аспектов кризисного развития предприятия, осуществляется стандартными методами;

- предварительная оценка масштабов финансового кризиса.

Фундаментальная диагностика банкротства осуществляется путем оценки финансового состояния на основе комплексного анализа, осуществляется с помощью таких методов, как: полный комплексный анализ финансовых коэффициентов, корреляционный анализ, SWOT-анализ, рейтинговые системы оценки финансового состояния и аналитические дискриминантные модели.

В процессе прогнозирования развития кризисного финансового состояния хозяйствующего субъекта учитываются факторы, дающие существенное негативное влияние на финансовое развитие и банкротстве, генерирующие наибольшую угрозу хозяйствующему субъекту в будущем.

Рассмотрим универсальные методы антикризисного управления компанией и улучшения финансового состояния предприятия.

#### *Метод 1. «Ручное управление»*

Практика показывает: если организация не достигает желаемого финансового результата, можно смело говорить о недостатках во внутреннем контроле. Во избежание дальнейших утечек денежных и материальных ресурсов требуется максимальная централизация решений, от которых зависит то, как движутся материальные активы организации, как перемещается персонал. Иными словами, власть в компании должна быть по максимуму сконцентрирована в руках собственников или их уполномоченных представителей.

### *Метод 2. «Оптимальная отчетность»*

Сегодня на всех масштабных предприятиях есть внутренняя (управленческая) отчетность, позволяющая проводить неформальную оценку движения активов и пассивов компании. Именно благодаря ей можно увидеть основные показатели работы. При появлении финансовых трудностей потребность в такой отчетности ощущается еще более остро. Как правило, принятые формы внутренней отчетности необходимо кардинально пересматривать и оценивать ее приоритетные показатели и методики расчета, с другой стороны. Требуется принятие такой формы, которая бы основывалась на объективных сведениях о проделанной работе. Здесь прежде всего необходимо рассматривать показатели движения финансовых потоков и уровня рентабельности (оплаченной прибыли). Лишь благодаря этим параметрам можно объективно оценить деятельность определенного центра рентабельности и предприятия в целом.

### *Метод 3. «Сжатие во времени»*

Конечно, полная «узурпация» для крупных или разветвленных бизнес-предприятий, когда все управленческие решения принимает один человек, невозможна. В связи с этим в кризис требуется введение наиболее коротких периодов предоставления внутренней отчетности.

### *Метод 4. «Сокращение затрат»*

Не следует тотально сокращать плановые (бюджетные) расходы в компании и в ее подразделениях, принимая первые меры по борьбе с кризисом. Большая часть затрат, как и раньше, останется жизненно важной. Если сократить расходы, можно столкнуться с негативными последствиями. Именно поэтому рациональнее первоначально заморозить или сократить затраты на перспективные направления. Речь идет о капитальном строительстве, научно-исследовательских разработках, перспективном маркетинге и подобных вложениях, окупаемость которых превышает год.

### *Метод 5. «Шоковая терапия»*

Если в компании или в ее структурном подразделении наблюдается дефицит бюджета, первой мыслью руководства является сокращение расходов (конечно, в идеале следует не сокращать затраты, а увеличивать доход, но это гораздо сложнее). В кризис важно уменьшение одних и увеличение других затрат, направленных на полу-

чение «быстрой» прибыли. Как скоро можно получить такую прибыль? Это напрямую связано со степенью риска, на который пойдет компания для достижения желаемого результата. Именно поэтому важна правильная ставка. Как правило, она делается на затраты, связанные с маркетинговой отраслью (речь идет об агрессивной рекламе, нетрадиционных методах продаж, переходе на другие рынки сбыта), и это не всегда оправдано. Бывали ситуации, когда предприятия достигали успеха в кризис благодаря не сокращению, а увеличению расходов на оплату труда.

#### *Метод 6. «Ва-банк»*

Профинансировать различные мероприятия в наиболее приоритетных сферах в полном объеме не всегда реально только благодаря внутренней экономии на других статьях расходов. Именно поэтому требуется привлечение средств со стороны (кредитные ресурсы). Метод достаточно «экстремален», так как существуют объективные трудности, связанные с получением кредита. Если компания переживает кризис, зачастую это означает ее банкротство и потенциальные сложности с привлечением кредита.

### **Список использованных источников**

1. Балдин К.В. *Управленческие решения: учебник* / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>
2. Данилина Е.И. *Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник* / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 208 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
3. *Стратегическое управление: учебник* / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
4. Абдукаримов, И.Т. *Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур/ Учебное по-*

собрание / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов; под общей редакцией П.А. Сидорова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 215 с. – (Высшее образование: Магистр).

5. Бердникова Л.Ф., Портнова, Е. С. Финансовое состояние организации: понятие и факторы, на него влияющие / Л.Ф. Бердникова, Е.С. Портнова // Молодой ученый. – 2016. - №17. 372–374 с.

6. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.

7. Пястолов С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.

## СОСТОЯНИЕ РЫНКА ИННОВАЦИЙ В РОССИИ ЗА РУБЕЖОМ

**Васильева Ирина Николаевна,**

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

**Шеховцова Елена Сергеевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** В настоящее время слабым звеном организационно-экономического механизма управления национальной экономикой является механизм управления инновациями. В условиях рыночной экономики инновации должны способствовать интенсивному развитию экономики, обеспечивать ускорение внедрения последних достижений науки и техники в производство, полнее удовлетворять потребителей в разнообразной высококачественной продукции и услугах.

***Ключевые слова:*** инновации, рынок инноваций

## THE STATE OF THE INNOVATION MARKET IN RUSSIA ABROAD

**Irina N. Vasilyeva,**

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

**Elena S. Shekhovtsova,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Currently, the weak link of the organizational and economic mechanism of managing the national economy is the innovation management mechanism. In a market economy, innovations should contribute to the intensive development of the economy, accelerate the introduction of the latest achievements of science and technology into production, and better satisfy consumers in a variety of high-quality products and services.

***Keywords:*** innovation, innovation market

В российской инновационной системе представлены инструменты поддержки новых разработок на всех стадиях технологической готовности (Technology Readiness Levels, TRL). Так, Российский научный фонд (РНФ) ориентирован на финансирование и организационную поддержку фундаментальных научных исследований и поисковых научных исследований, подготовки научных кадров, развитие научных коллективов, которые занимают лидирующие позиции в конкретной области науки.

Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) проводит конкурсный отбор наилучших научных проектов из тех, которые были предоставлены учеными в инициативном порядке, и осуществляет последующее организационно-финансовое обеспечение проектов, которые поддерживаются фондом.

Фонд содействия инновациям - государственная некоммерческая организация, в задачи которой входит проведение государственной политики развития и поддержки в научно-технической сфере, создание и развитие инфраструктуры поддержки, привлечение внебюджетных инвестиций в сферу малого инновационного предпринимательства, финансовая, информационная и другая помощь.

Основная задача фонда «Сколково» - создание Эко-системы, формирование благоприятных условий для инновационного процесса: ученые, конструкторы, инженеры и бизнесмены совместно с участниками образовательных проектов будут работать над созданием конкурентоспособных наукоемких разработок мирового уровня в пяти приоритетных направлениях: энергоэффективность и энергосбережение, ядерные технологии, космические технологии и телекоммуникации, биомедицинские технологии, стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение.

РОСНАНО осуществляет государственную политику по развитию nano индустрии, являясь со инвестором в nano технологических проектах с высоким экономическим или социальным потенциалом. Основными его задачами являются обеспечение коммерциализации разработок nano индустрии и регулирование инновационной деятельности в области nano индустрии. Фонд «ВЭБ Инновации» учрежден Внешэкономбанком для осуществления инвестиций в высокотехнологичные проекты Фонда «Сколково».

Основными стратегическими задачами Фонда также являются содействие развитию инновационных программ Правительства РФ, создание инфраструктуры инноваций, содействие привлечению в страну зарубежных передовых технологий, продвижение российских инноваций на мировой рынок.

Инновационная деятельность является значительной составляющей развития регионов и поддерживается на федеральном уровне в рамках разработанной стратегии на период до 2020 года «Инновационная Россия». В данной стратегии определены и четко сформулированы основные направления развития инновационной деятельности регионов и их инновационный потенциал, а также предполагается расширение и стабильный рост инновационной сферы.

Важным показателем при анализе инновационной деятельности можно считать количество поданных заявок и выданных на них патентов. Количество поданных заявок на патент равно 37957 единиц, на полезные модели 9747 единиц, а на промышленные образцы 5908 единиц. Если смотреть динамику за последние 10 лет, то можно увидеть незначительный спад поданных заявок на выдачу патентов на изобретения и полезные модели, а на промышленные образцы динамика значительно не изменяется. Можно увидеть, что большая часть заявок поступает от российских заявителей.

С каждым годом большое количество новейших технологий разрабатывается на территории нашей страны. Наибольшее количество единиц разработанных новейших технологий приходится на Уральский федеральный округ, а наименьшее на Северо-Кавказский. Лидирующими направлениями, в которых идет разработка производственных технологий в 2020 г. стали группы: производство, обработка и сборка; проектирование и инжиниринг, связь и управление.

Приведем диаграмму созданных новейших производственных технологий в целом по Российской Федерации по группам новейших производственных технологий (рис. 1).

Наименьшие показатели у групп производственная информационная система, интегрированное управление и контроль, и автоматизированная транспортировка материалов и деталей, а также осуществление автоматизированных погрузочно-разгрузочных операций.

Также особое место в инновационной деятельности занимают технопарки и кластеры. Технопарки и кластеры являются неотъем-



Рисунок 1 – Количество созданных новейших производственных технологий в целом по Российской Федерации по группам новейших производственных технологий, ед.

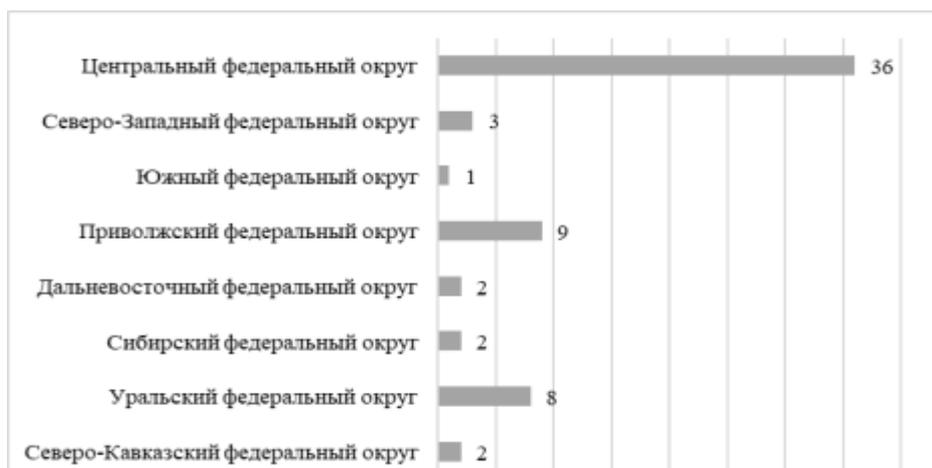


Рисунок 2 – Количество технопарков в Российской Федерации по Федеральным округам

лемой частью рынка инноваций в России. На данный момент на территории Российской Федерации существуют 63 технопарка. Приве-

дем диаграмму федеральных округов по количеству технопарков (рис. 2).

Как показывает диаграмма наибольшее количество технопарков находятся в Центральном, Приволжском и Уральском федеральных округах.

На территории России созданы 27 кластеров в сфере промышленности. Приведем диаграмму федеральных округов по количеству кластеров (рис. 3).

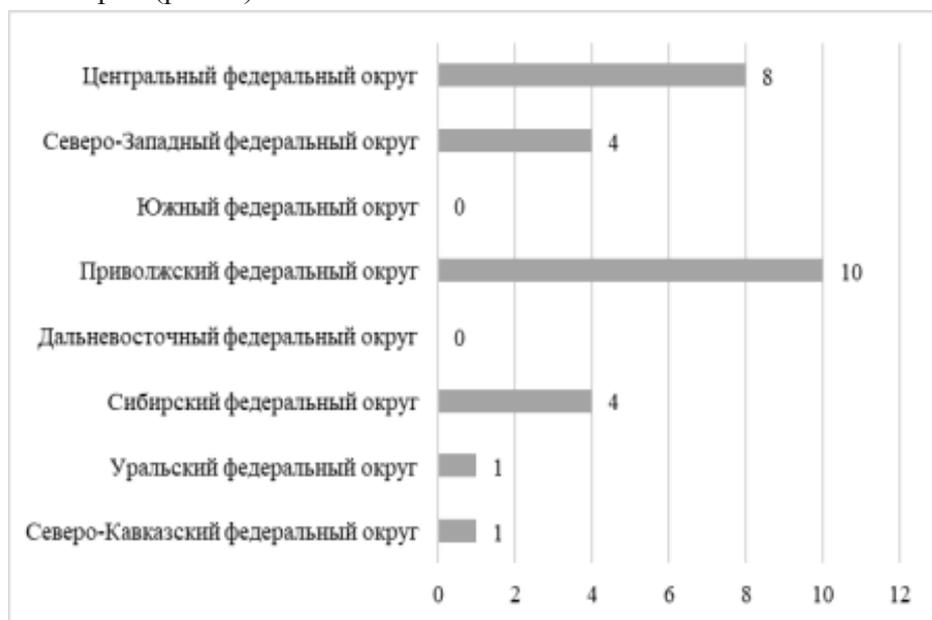


Рисунок 3 – Количество кластеров в Российской Федерации по Федеральным округам

Рынок инноваций России имеет медленное развитие, необходимо провести модернизацию всех сфер деятельности. Создание эффективной инновационной системы обеспечит прочную основу для перехода на путь инновационного развития и создаст благоприятные условия для перевода экономики России в форму интенсивного развития научно-технического потенциала и коммерциализация результатов инновационной деятельности. Начнет формироваться совершенно новая картина экономики.

Переход на расширение инновационного воспроизводства соз-

даст условия для увеличения научно-технического и инновационного потенциала на рынке. Будут созданы условия для модернизации производства, увеличится спрос на промышленные исследовательские компании, а научные организации смогут сосредоточиться на реальных потребностях.

Увеличение расходов на науку, повышение оплаты труда научных работников позволят сохранить потенциал научных школ для привлечения талантливой молодежи в науку. Это положительно скажется как на патентной активности, так и на росте объемов работ, выполняемых научными организациями.

США на сегодняшний день являются наиболее могущественной державой, и это позволило создать в стране оптимальную систему управления государством научно-инновационной сферой. В составе правительства США эта система выражена управлением по науке и технической политике при Президенте. Управление проводит систематический научно-технический анализ и выработку решений для президента США, а также дает консультации президенту и другим подразделениям канцелярии президента о влиянии науки и техники на внутренние и международные дела; осуществляет межотраслевое взаимодействие для разработки и внедрения эффективной научно-технической политики и финансирования науки; работает с частным сектором для обеспечения федеральных инвестиций в науку и технологию, вклада в экономическое процветание, качество окружающей среды и национальную безопасность; создает партнерские отношения между федеральными, государственными и местными органами власти, другими странами и научным сообществом; оценивает масштабы, качество и эффективность усилий федеральных структур в области науки и техники.

Университеты США играют основную роль в процессе формирования национального человеческого капитала в области науки и технологий. Университеты превращены в передовые национальные центры в специализированных областях науки, критичных для экономики США. При этом они разрабатывают свою собственную политику в отношении создания научно-технологических партнерств с промышленностью.

Для улучшения предпринимательского климата, представителями научно-технических и деловых кругов признается важность для

корпораций США списывать текущие расходы на собственные НИ-ОКР, и исключать их из суммы годовой прибыли корпораций, подлежащей налогообложению, а также проводить ускоренную амортизацию их основного капитала – производственных фондов.

Вторая по величине экономика мира – Китай – начал строить инновационную систему с середины 1980-х годов, как часть экономической реформы.

Руководство страны активно поддерживает и стимулирует иностранные НИР. Стратегическая задача Китая заключается в том, чтобы заполучить как можно больше иностранных технологий. Кроме этого, важным элементом НИС Китая стала перенастройка системы общественных исследований на поддержку университетов. Китайская научная система уже хорошо зарекомендовала себя на международном уровне. Это демонстрирует число китайских публикаций с иностранными соавторами, особенно из США и Японии.

Китайские компании активно поощрялись к разработке «местных инноваций», в том числе путем «совместных инноваций» с иностранцами, или даже «улучшения иностранных инноваций». Фактически, речь шла о том, что китайские компании, опиравшиеся на второсортный западный технологический опыт все время с начала реформ, должны были за несколько лет перепрыгнуть сразу несколько технологических ступеней и встать на равных с европейскими и американскими технологическими лидерами.

В последние годы выпуск высокотехнологичной продукции стал расти особенно быстро, опережая среднегодовые темпы увеличения ВВП в несколько раз. Экспорт этой продукции рос еще быстрее. Сегодня более половины ее идет за рубеж. В ассортименте высокотехнологичной продукции в четверке лидеров – электроника и телекоммуникационное оборудование, компьютеры и офисная техника. Скромнее позиции у фармацевтики, медицинского приборостроения и авиакосмической отрасли.

Как известно, Китай не ставит недостижимых задач, и с учетом нынешних темпов роста ВВП, они вполне достижимы. Создание экономики, способной производить инновации, – это радикальная трансформация общественного сознания, отказ от пассивного усвоения и трансляции знаний, навыков в пользу предприимчивости.

В Европе лидерами инноваций являются Швейцария, Финляндия, Германия, Дания, Швеция, Великобритания.

Финляндии удалось войти в число мировых постиндустриальных лидеров, благодаря построению эффективной национальной системы. Еще несколько десятилетий назад в стране не было ни развитой промышленности, ни сильной научной базы, да и проведению фундаментальных исследований здесь никогда не уделялось первостепенного значения. Всего за пару десятков лет финская экономика переориентировалась с природных ресурсов на наукоемкое производство.

Целенаправленная политика государства, эффективное взаимодействие с бизнесом и долгосрочные вложения в науку, инновации и образование явились базовыми принципами, на которых была построена одна из наиболее эффективных в мире национальных инновационных моделей.

Финляндия стала первой страной, принявшей концепцию национальной инновационной системы как основного элемента политики в сфере науки и технологии. На практике это означало увеличение количества предприятий, в основе деятельности которых лежали инновации и ноу-хау, а также укрепление организаций, занимающихся исследовательской деятельностью. Главную роль в финской системе финансирования инноваций играют государственные фонды поддержки науки и разработки технологий.

По объему инвестиций в научные исследования Финляндия относится к числу ведущих стран мира. Около 80% средств распределяют министерство торговли и промышленности и министерство просвещения Финляндии. Финансирование вузовской науки (основная доля фундаментальных исследований страны и часть прикладных) идет через Академию Финляндии – контролируемый министерством просвещения центральный научно-административный орган.

Не менее впечатляющи успехи Южной Кореи, добившейся этого путем формирования собственной инновационной системы, в которой частные компании и финансируемые правительством научно-исследовательские институты играют решающую роль, внося значимый вклад в экономическое развитие страны.

Сегодня в Южной Корее многие университеты отошли от своих традиционных функций получать только знания. Большинство из них занимаются вопросами коммерциализации, интенсивно развивая инновационный бизнес. В данной сфере также начали прояв-

лять активность и многие исследовательские институты. Развитие этих процессов вызвало интерес и у различных финансовых организаций и консалтинговых компаний, подключившихся к процессам коммерциализации результатов НИОКР. Сегодня основные усилия национальных научно-исследовательских программ направлены на решение программ перехода на наукоемкую экономику, что позволит Южной Корее находиться в ряду стран с развитой экономикой.

Многие крупные зарубежные компании предпочитают уменьшать неопределенность внешней среды, используя традиционные подходы к инновационному процессу, сводящиеся к максимально длительной и глубокой проработке всех представленных владельцу и менеджерам вариантов реализации инноваций.

Важно отметить, что высоко инновационные компании, по сути, не более склонны к риску, чем их менее инновационные коллеги. Но при этом подходы к развитию систем владельческого управления инновационными рисками. Это позволяет утверждать, что в современных условиях именно правильный выбор бизнес-модели таких систем являются критическим фактором успеха лидеров инновационного развития.

Наиболее показательной в этой связи является, бизнес-модель, используемая в индустрии венчурного предпринимательства, за счет которой финансируются стартапы за рубежом. Игроки рынка венчурных инвестиций знают, что большинство экспериментов, находящихся на ранней стадии развития, не смогут эту стадию преодолеть, но они также знают, что плоды всего одного или двух успешных экспериментов могут вернуть инвестиции всего венчурного портфеля и даже принести значительную прибыль. Поэтому венчурные предприниматели активно подходят к управлению рисками своих инвестиционных портфелей, систематически оценивая основные виды рисков, влияющих на получение прибыли. Они активно взаимодействуют с входящими в инвестиционный портфель компаниями.

Внедрение инноваций является одним из основных способов решения экономических, социальных и управленческих проблем не только на уровне предприятия, но и в целом России. Особенность инноваций – это, с одной стороны, усовершенствование старых методов и форм, а с другой появление новых изобретений, базирующихся на новых подходах и технологиях.

### 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. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>
3. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
4. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.
5. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.
6. Костина Р.В. Финансовые стратегии компаний: учебник / Р.В. Костина, А.И. Уколов. – 2-е изд., стер. – Москва: Директ-Медиа, 2017. – 742 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273660> (дата обращения: 22.09.2021). – Библиогр.: с. 733. – ISBN 978-5-4475-9319-3. – DOI 10.23681/273660. – Текст: электронный.
7. Нешиной А.С. Финансы: учебник / А.С. Нешиной. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 352 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453031> (дата обращения: 23.09.2021). – ISBN 978-5-394-02443-6. – Текст: электронный.
8. Толкачева Н.А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / Н.А. Толкачева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 231 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452809> (дата обращения: 24.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-8874-8. – DOI 10.23681/452809. – Текст: электронный.
9. Финансы: учебник / Г.Б. Поляк, О.И. Пилипенко, Н.Д. Эришвили и др.; под ред. Г.Б. Поляка. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 735 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118182> (дата обращения: 24.09.2021). – ISBN 978-5-238-02166-9. – Текст: электронный.

## РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Железняка Елена Александровна,**

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

**Родичева Анастасия Владленовна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Планирование является нормой любой предпринимательской деятельности. Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения

***Ключевые слова:*** бизнес-план, инвестиционный проект, организация

## DEVELOPMENT OF A BUSINESS PLAN FOR AN INVESTMENT PROJECT OF A MODERN ORGANIZATION

**Elena A. Zheleznyakova,**

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

**Anastasia V. Rodicheva,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** Planning is the norm of any business activity. The business plan acts as an objective assessment of the firm's own entrepreneurial activity and at the same time a necessary tool for project and investment decisions in accordance with the needs of the market. It characterizes the main aspects of a commercial enterprise, analyzes the problems it will face, and identifies ways to solve them

***Keywords:*** business plan, investment project, organization

Целью разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности организации является построение эффективной системы финансового управления. Для построения эффективной системы финансового управления в организации предлагается внедрить модель финансового моделирования.

Финансовое моделирование – система взаимосвязанных показателей, характеризующих бизнес, один из важнейших прикладных инструментов управленческого учета, который помогает получить объективные данные о текущем состоянии компании и повысить ее эффективность; оценить инвестиционный проект, открыть, выгодно купить или продать бизнес, получить кредит или государственные субсидии, привлечь инвестиции.

Правильно выстроенная финансовая модель позволит оценить текущее состояние бизнеса и динамику ключевых показателей, проанализировать риски и нивелировать их путем построения надежной системы риск-менеджмента.

Для внедрения финансового моделирования с целью повышения эффективности деятельности организации, руководство Организации заключило договор с компанией VD Company.

Услуги компании VD Company:

1. Экспертная консультация по широкому спектру вопросов, связанных с финансовой деятельностью компании. Помогаем выстроить и оптимизировать надежную и эффективную систему управления финансами и бизнеса в целом.

2. Бюджетирование. Элемент финансового планирования, один из основных инструментов управления компанией. Усовершенствование или внедрение системы бюджетирования позволит компании выявить прибыльные и убыточные направления деятельности, проанализировать показатели доходности, проследить за эффективностью как отделов, так и отдельных сотрудников, разработать четкие, понятные процедуры, составить экономический прогноз, предусмотреть возникновение проблем, разработать упреждающие действия, и, как следствие, получить весомое преимущество, позволяющее противостоять неблагоприятным рыночным тенденциям и возрастающей конкуренции.

3. Команда VD Company – высококлассные профессионалы в области экономики и финансов, дипломированные специалисты по

планированию и бюджетированию с большим опытом работы со стартапами, малым и средним бизнесом, а также крупными российскими и зарубежными компаниями.

4. Многолетний опыт работы с различными сферами бизнеса позволяет экспертам оптимально балансировать бюджеты самых разных уровней и направлений бизнеса с учетом отраслевой принадлежности, особенностей структуры компании, масштаба и специфики бизнеса.

5. Тщательное изучение потребностей заказчика, знание специфики деятельности компаний во всех основных областях промышленности и непромышленной сфере, профессиональная ответственность и неукоснительное следование законодательству РФ позволяет выстраивать долгосрочные отношения с самыми разными предприятиями и организациями.

Финансовая модель, созданная экспертами VD Company, позволит оценить эффективность ведения бизнеса, сравнив его показатели с аналогичными данными других игроков отрасли; принимать взвешенные, основанные на конкретных цифрах управленческие решения; быстро реагировать на изменение внешних факторов, строить долгосрочные планы и бюджеты, в том числе и для постановки задачи работникам, рассматривать различные сценарии развития проекта.

Преимущества внедрения в Организации модели финансового моделирования заключаются в следующем:

1. Оценка бизнеса или его доли. Финансовая модель дает возможность заранее спрогнозировать и рассчитать доходы и расходы, что позволяет оценить эффективность всего предприятия или проекта - платежеспособность, рентабельность и инвестиционную привлекательность.

2. Снижение рисков. Позволяет создавать различные сценарии и варианты, оценивая эффективность каждого из них. Сценарный анализ и анализ чувствительности помогают определить влияние различных факторов на доход, выявить слабые места в бизнесе и свести риски к минимуму.

3. Формирование целей и KPI. Грамотно составленная финансовая модель позволит получить максимальное количество показателей, которые помогут сформулировать конкретные бизнес-задачи и передать их ответственным лицам.

4. Получение кредитов и привлечение инвестиций. Это удобный инструмент для расчета и презентации финансовых прогнозов, позволяющая грамотно оценить проект и обосновать сумму кредитов или инвестиций.

5. Увеличение прибыли. Позволяет найти ключевые точки роста и сфокусироваться на них, чтобы увеличить доходность предприятия.

6. Управленческий учет. Подготовка прогнозной, фактической и плановой информации о деятельности компании, необходимой для принятия верных управленческих решений.

Внедрение Системы Управленческого Учета помогает сформировать механизм контроля, сделать деятельности компании более прозрачной, оперативно получать достоверную информацию, требуемую для принятия правильных управленческих решений, быстро реагировать на нежелательное изменение показателей, оптимизировать затраты и эффективно распределять бюджет.

7. Увеличение прибыли предприятия. Отчеты о фактической доходности отдельных продуктов позволят изменить подход к формированию ассортимента и ценообразования компании, что в конечном итоге приведет к увеличению прибыли.

8. Оптимизация структуры компании. Отчет о фактических затратах на содержание различных подразделений зачастую приводит к структурным изменениям в компании – оказывается, что какие-то работы проще и дешевле передать на аутсорсинг, чем выполнять собственными силами.

9. Снижение производственной себестоимости. Бюджетирование общепроизводственных расходов, а также пересмотр технологических карт и нормативов, покрывающих злоупотребления на производстве, позволят снизить производственную себестоимость на 5 – 10%.

10. Оптимизация бюджета. Объективная информация поможет руководителям принимать взвешенные решения, тщательно планировать использование кредитных ресурсов, избегая кассовых разрывов, и увеличить финансовый рычаг.

11. Мотивация персонала. Формализация ответственности сотрудников – один из самых эффективных инструментов управления продажами. Базируясь на показателях выполнения плана можно осу-

щественно ротацию работников и вводить специальные программы по стимуляции наиболее доходных продуктов и каналов дистрибуции.

Финансовый анализ, проводимый экспертами VD Company, позволит:

1. Точно определить текущее состояние компании и спрогнозировать ее положение на рынке капиталов, вычислить целесообразные темпы развития. Профессионально проведенный финансовый анализ позволит компании обнаружить скрытые рычаги для решения стратегических задач, оптимизировать структуру капитала, создать эффективный механизм управления, добиться прозрачности финансового состояния для учредителей, кредиторов, инвесторов и других заинтересованных лиц; обеспечит инвестиционную привлекательность компании.

2. Оценить текущее состояние предприятия. Финансовый анализ, проведенный экспертами VD Company, позволит получить максимальное количество показателей, дающих объективную оценку состояния предприятия.

3. Найти «болевы́е точки».

На основе развернутой аналитики объективно оценивается эффективность использования ресурсов, выявляются факторы, негативно влияющие на финансовое состояние, устанавливаются причины их появления.

4. Уменьшить риски.

Рассчитываются основные показатели для формирования производственной стратегии, оцениваются целесообразные темпы развития предприятия, разрабатываются рекомендации, направленные на улучшение его финансового состояния.

5. Найти точки роста.

Выявляются доступные источники средств и оценивается целесообразность их использования, рассчитываются основные показатели для разработки производственной стратегии и тактики на ближайший период.

6. Обеспечить финансовую устойчивость.

Составляется прогноз развития компании с учетом ключевых показателей, разрабатываются реальные мероприятия, позволяющие эффективнее использовать ресурсы и улучшить «финансовое здоровье» предприятия.

Оптимизировать деятельность компании можно с помощью внедрения в Организации информационной технологии IBM Cognos Analytics.

IBM Cognos Analytics – это компонентный онлайн-сервис бизнес-аналитики (BI), обеспечивающий доступ к широкому диапазону функций для создания бизнес-отчётов, анализа данных, мониторинга событий и метрик с целью выработки эффективных бизнес-решений.

В IBM Cognos Analytics можно импортировать данные из наиболее известных баз данных и сервисов, используя различные форматы файлов. Загружаемые таблицы можно редактировать, а на основе их столбцов создавать расчетные столбцы и меры - таким образом можно преобразовать массивы информации в наборы данных со структурой, необходимой для построения визуализации.

Инструмент IBM Cognos Analytics служит для обработки большого набора данных.

Он позволяет просматривать сведения для изучения, применять фильтры, выявлять полезные деловые сведения, делиться результатом аналитических процессов. Для ведения бизнеса можно настроить работу с одной базой или сформировать отдельные наборы данных для обособленных подразделений.

Можно анализировать набор различных сведений, например, активность на сайте, эффективность контент-маркетинга, офлайн-общение между клиентами и так далее. Для начала рабочего процесса пользователю нужно выбрать одну или несколько баз и активировать опцию «Создать отчет».

Успешное ведение бизнеса подразумевает анализ взаимосвязи множества факторов. Например, при настройке рекламы в интернет-магазине важно правильно оценить количество показов баннера, кликов с переходом на сайт, рост продаж и выручки, а также издержки на маркетинг компании.

IBM Cognos Analytics Pro открывает доступ к специальным приложениям. Это готовые шаблоны отчетов и панелей мониторинга, которые служат для упрощения работы и увеличения скорости обработки информации.

Рабочая панель с бизнес-аналитикой IBM Cognos Analytics Pro приводится на рисунке 2.



Рисунок 2 – Рабочая панель с бизнес-аналитикой IBM Cognos Analytics Pro

Панель «Визуализация» открывает доступ к управлению графиками:

- «Поле» – вкладка, где задаются исходные данные для построения элемента;
- «Формат» – редактирование элемента (фона, границ, координатных осей и не только);
- «Аналитика» – опция, с помощью которой можно выстроить дополнительные линии (константу, экстремумы, среднее значение, медиану).

IBM Cognos Analytics способен самостоятельно анализировать выборку, выводить корреляции и искать необычные значения в базе. Это происходит после загрузки источников данных. Программа прорабатывает взаимосвязи и выводит результат анализа в виде графиков и таблиц. «Попросить» программу обработать статистические данные можно вручную через раздел «Наборы данных».

Таким образом, для повышения эффективности деятельности Организации предложены следующие мероприятия:

1. Внедрить модель финансового моделирования. Правильно выстроенная финансовая модель позволит оценить текущее состо-

яние бизнеса и динамику ключевых показателей, проанализировать риски и нивелировать их путем построения надежной системы риск-менеджмента.

2. Внедрить программу бизнес-аналитики IBM Cognos Analytics. IBM Cognos Analytics – это компонентный онлайн-сервис бизнес-аналитики (BI), обеспечивающий доступ к широкому диапазону функций для создания бизнес-отчётов, анализа данных, мониторинга событий и метрик с целью выработки эффективных бизнес-решений.

Организации осуществляет производство средств радиосвязи КВ-, УКВ- и СВЧ-диапазонов для силовых структур и общетехнического применения.

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта современной организации предполагает внедрение нового направления деятельности, при этом не меняя в корне профиль работы Организации. В качестве нового направления деятельности предлагается инвестиционный проект внедрения технологии «Управление освещением в доме».

#### *Система управления умным домом*

Наибольшая степень комфорта для домочадцев может быть достигнута следующим способом – построением единой системой управления всеми электроприборами в пределах одного здания. Для осуществления этой задачи необходимо, чтобы эти электроприборы поддерживали общий «язык» управления – с этой целью в Европе была разработана технология KNX или единый стандарт приемника.

Общий канал связи между всеми существующими в доме электроприборами позволяет им передавать и принимать информацию от системных устройств, управляемых специализированными программами. По принципу работы система KNX внешне схожа с локальной сетевой связью между компьютерами, однако она используется значительно шире – полученные от датчиков сигналы обрабатываются системными устройствами, выработанные на основе программного анализа данных команды отправляются одному исполнительному механизму или нескольким сразу, причем при получении команды каждый исполнитель подтверждает ее получение.

Система управления домом, основанная на технологии KNX, позволяет управлять всеми электроприборами одновременно лишь

нажатием одной кнопки. Сценарии, следуя которым система управления создает необходимый уровень комфорта для домочадцев, программируются ими согласно личным потребностям. К примеру, в заданное утреннее время система автоматически откроет рольставни, активирует нагрев воды в бойлере и включит электрическую кофеварку.

В состав системы входит метеорологический комплекс, управляющий температурой воздуха в помещениях на основе анализа текущего состояния атмосферы вне здания – при потеплении интенсивность отопления снижается, увеличивается поступление внешнего воздуха. И, наоборот – при усилении ветра окна будут автоматически перекрыты рольставнями, воздухозабор сведется к минимуму.

Дома, оборудованные такой системой управления, можно без опаски оставлять на время отдыха – электроприборы будут следовать запрограммированному сценарию, полностью имитируя присутствие домочадцев.

Помимо описанных достоинств система KNX позволяет на 1/3 снизить затраты электроэнергии и расходы на ее оплату – включение приборов производится только тогда, когда это необходимо.

Устанавливаемые последовательно в электрическую цепь освещения, диммеры позволяют уменьшить потребление светильниками электроэнергии, одновременно повышая срок службы осветительных приборов. Недостатки светорегуляторов: они имеют узкую специализацию и предназначены лишь для определенного типа ламп (накаливания, галогенных); имеют различную мощность, причем наибольшая не превышает 1000 Вт (использование особых усилителей позволяет повысить мощность до 3 кВт, но не более того). Использование в качестве источников освещения люминесцентных ламп осложняет управление ими при помощи светорегулятора, т.к. в их конструкции присутствует индивидуальный трансформатор. Лишь наиболее крупные производители электроустановочных изделий производят диммеры для таких ламп.

Умный дом – современная система, а значит целесообразно использовать для нее современные осветительные приборы. То же касается и выключателей, служащих для ручного управления светом. Регулировка освещения в ручном режиме может осуществляться при помощи различных типов выключателей, в числе которых такие:

### 1. Диммеры.

Эти выключатели наиболее гибкие, так как они позволяют регулировать яркость освещения максимально плавно и в широком диапазоне. Диммеры бывают механическими и сенсорными, для умного дома можно устанавливать оба типа, однако сенсорные – более удобные и функциональные.

### 2. Таймеры.

Выключатели такого плана обрели большую востребованность в составе систем умного дома. При помощи таймера можно установить периоды включения и отключения освещения в тех или иных помещениях. Также таймеры могут настраиваться и управляться дистанционно с устройства управления.

### 3. Дистанционные выключатели.

Еще один современный тип выключателей для умного освещения. Хозяин дома может управлять такими выключателями не только со специального пульта, но с пультов от музыкального центра, кондиционера или сплит системы. Такое управление простое и комфортное. Клавишные выключатели не нашли широкого распространения при организации автоматизированного света.

Весьма удобной функциональной составляющей системы управления светом является возможность управления системой освещения благодаря манипуляциям с пультом ДУ, ПК, мобильными устройствами на основе Android и семейства IOS: iphone, ipad, ipod.

Пользователю данной технологии не придется вручную регулировать уровень освещенности в помещениях. За пользователя будет выполнять весь необходимый функционал система управления светом. Автоматизированная система управления освещением в умном доме базируется на использовании информации датчиков движения, позволяющих реализовать на практике принцип автоматического включения и выключения света, а также на основе алгоритмов, заложенных владельцами «Умного дома».

### Энергоэффективность

Система управления освещением дома обеспечивает комфортное управление освещением: включение (выключение) света в гардеробной, коридоре, туалете или ванной, даже не вставая с любимого дивана или кресла. Более того, если датчик движения не фиксирует такового, то свет автоматически будет выключен, что позволит

экономить на оплате электроэнергии. Система автоматического управления освещением позволяет настроить уровень искусственного света в помещении в зависимости от количества естественного освещения. При этом варьировать степень освещенности можно и вручную, благодаря пульту или планшету. Аналогичным образом функционируют и системы управления уличным освещением (системы управления наружным освещением).

Система управления освещением позволяет продлить срок эксплуатации электроприборов благодаря своевременному отключению, если они не используются, своевременному снижению мощности в соответствии с заданным сценарием работы и т.д. А также способствует снижению энергозатрат и, соответственно, финансовых затрат на оплату электроэнергии.

#### Удобство

Благодаря реализации технологии «Умный дом» сегодня можно обойтись без того, чтобы вручную раздвигать и задвигать шторы и (или) жалюзи, так как движением штор и жалюзи управляет электричество.

На сенсорной панели будут в распоряжении специальные клавиши, благодаря манипуляциям с которыми можно регулировать положение всех жалюзи и штор в доме, квартире или коттедже. Управление ими можно будет также осуществлять и посредством переносных пультов или благодаря хлопкам ладоши. Такой вариант управления дверьми, жалюзи и шторами позволяет прочувствовать удобство и комфорт в своем жилище в полной мере, особенно если доступ к ним затруднен.

#### Сценарии

Благодаря системе управления шторами, жалюзи и дверьми можно запрограммировать индивидуальные сценарии поведения для ранних солнечных лучей, которые могут помешать выспаться, задать режим и частоту проветривания помещений в зависимости от внешних условий и т.д., что позволит создать оптимальный микроклимат. Преимущество решения в объединении управления автоматическими дверьми, окнами, жалюзи и инженерными системами дома.

Осветительные элементы, будь то стандартные лампочки или светодиоды, объединяются в единую сеть – как проводную, так и беспроводную. После установки и настройки системы владельцы

дома или квартиры получают практически неограниченные возможности по гибкому управлению освещения как во всем доме, так и в его отдельных помещениях. Вот некоторые возможности, которые открываются владельцам умного света:

1. Плавная регулировка яркости и цвета всех либо отдельных осветительных элементов в доме.

2. Автоматическое управление светом в зависимости от того, есть ли в доме люди, либо они отсутствуют.

3. Автоматическое приглушение яркости освещения при включении телевизора или домашнего кинотеатра.

4. Сигнализация при помощи света о таких событиях, как звонок дверь, входящий звонок на телефон и др.

5. Функция цветомузыки – мигание света в такт воспроизводимой музыке, выполнение роли будильника.

6. Имитация присутствия жильцов внутри дома – полезно для защиты от несанкционированного доступа.

Еще одна опция, которой любят пользоваться владельцы умного дома с автоматизированным освещением – это управление при помощи голоса. При наличии такой опции можно забыть о выключателях и панелях управления.

#### Управление энергопотреблением

Одно из ключевых преимуществ автоматизации освещения в умном доме является возможность управления энергопотреблением и достижение большой экономии электричества. За это отвечают следующие функции:

Автоматическое слежение за максимальной мощностью. Контроллер, отвечающий за работу умного дома, отслеживает суммарный показатель мощности, которую потребляют все электрические приборы в доме, в том числе осветительные элементы. В случае превышения допустимого потребления мощности, контроллер отдает команды на отключение нагрузок ровно до тех пор, пока энергопотребление дома не снизится до нормальных показателей. Владельцы дома могут самостоятельно задать приоритеты для отключения – какими приборами можно пожертвовать для нормализации энергопотребления дома.

Предотвращение перегрузки электрической сети. Если к умному дому подключено управление большим количеством электрических

приборов, при включении максимального режима работы контроллер дает команды не на одновременное, а на поочередное подключение электроприборов. В таком случае теплые полы, обогреватели и другие оборудование не будут создавать большую нагрузку на электрическую сеть.

Сценарное управление приборами и освещением. Именно эта функция отвечает за экономию энергии. Пользователь может задать сценарии управления светом в тех или иных помещениях дома. Например, в ночное время суток определенные приборы и источники света будут отключаться или получать меньшее количество энергии, чем в дневное. Доступны и другие сценарии с возможностью их гибкой настройки.

В связи с постоянным увеличением стоимости электрической энергии, заметна экономия электричества при использовании возможностей умного дома – это отличное дополнение к повышению комфорта проживания.

Из всего широкого многообразия датчиков, используемых в системе умного дома, для света потребуются такие:

1. Датчики движения. Эти сенсоры регистрируют движение объектов в своей зоне действия. Устройства испускают ультразвуковое либо инфракрасное излучение, создавая поле, которое деформируется при прохождении через него объектов. Использование этих датчиков позволяет настроить сценарии освещения, в которых свет будет включаться при появлении человека, и выключаться после его ухода.

2. Датчики присутствия. По принципу работы эти сенсоры ничем не отличаются от предыдущих датчиков. Их отличие заключается в более высокой чувствительности. Помимо инфракрасных сенсоров существуют емкостные и индуктивные. Датчики, отслеживающие изменение магнитной индукции, способны с высокой точностью обнаруживать присутствие различных металлов и предметов, изготовленных из них.

3. Датчики освещенности. Эти сенсоры регистрируют уровень яркости естественного и искусственного света. На основании информации, поступающей от сенсоров освещенности, умный дом может автоматически регулировать яркость светильников. Это позволяет использовать такие сценарии, как приглушение или отклю-

чение света в солнечный день, а также усиление яркости в пасмурную погоду, и другие сценарии.

Построить полноценную систему автоматизированного управления светом на основе датчика одного типа нельзя. Рекомендуется использовать разноплановые сенсоры, чтобы контроллер умного дома получал как можно больше объективных сведений о состоянии окружающей среды, и более рационально реагировал на них.

В рамках реализации технологии «Умный дом» специалисты компании Организации будут осуществлять монтаж системы управления освещением, которое позволяет посредством всевозможных стационарных устройств (интеллектуальных выключателей, регуляторов, кнопочных и сенсорных панелей, пр.) осуществлять ручное управление освещением, как внутри помещения, так и по периметру.

При проектировании умного света можно использовать один из двух вариантов управления освещением дома:

1. Централизованная схема. Она предполагает наличие главного контроллера, принимающего сигналы от сенсоров, и передающего команды осветительным приборам. Это более простой вариант, однако в случае выхода из строя контроллера, вся система умного дома тоже прекратит свое функционирование.

2. Децентрализованная схема. В этом случае каждое исполнительное устройство имеет индивидуальный контроллер. Все контроллеры обмениваются данными между собой посредством радиосигналов. Эта схема отличается высокой надежностью – при поломке одного контроллера другие продолжают работу.

В целом автоматизация освещения – рациональное решение, которое повысит комфорт проживания в доме или в квартире, увеличит безопасность, а также позволит добиться хороших показателей экономии электроэнергии.

Проведем обоснование проекта и расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта современной организации предполагает внедрение нового направления деятельности, при этом не меняя в корне профиль работы Организации.

### Список использованных источников

1. Федеральный закон от 22.07.2005 №116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» // Российская газета от 22 июля 1993 г. №187. – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.

2. Быкадеров В.А. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: Приор, 2018. – 295 с.

3. Гурнович Т.Г., Захаров М.И. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. 2017. №8 (8). 71–73 с.

4. Данилина М.В. Международный менеджмент / М.В. Данилина, К.Ю. Багратуни. М.: Русайнс, 2019. – 224 с.

5. Джинджолия А.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Л.С. Шаховская, А.Ф. Джинджолия, Е.Г. Попкова. М.: КноРус, 2015. – 256 с.

6. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

7. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.

8. Зельнер Альбрехт. Введение в международный менеджмент. Институциональная перспектива. Учебник / Альбрехт Зельнер. М.: Европейский Дом, 2017. – 257 с.

9. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 208 с.

10. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 768 с.

11. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2018. – 424 с.

12. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.

13. Лапуста М. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 355 с.

14. Любушин Н.П., Лещёва В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.

15. Мамедов А.О. Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка / А.О. Мамедов. - М.: Магистр, 2019. - 288 с.
16. Марочкина В.М., Колпина Л.Г., Титки А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие / Под ред. В.М. Марочкиной. – Мн.: БГЭУ, 2017. – 315 с.
17. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.
18. Пястолов С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.
19. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. – 412 с.
20. Ряховская А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.

## ПАРАМЕТРЫ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

**Морозов Александр Александрович,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Без инвестиционного бизнес-плана вполне можно обойтись, когда речь заходит о краткосрочных проектах. В таких случаях, как правило, все процедуры желательно провести ещё на этапе, предшествующем инвестициям.

Если же требуется что-то длительное, то без инвестиционного бизнес-плана не обойтись — особенно это касается крупных проектов. Тогда данный документ может значительно увеличиться в размерах, поскольку должен охватывать существенный объём информации.

*Ключевые слова:* бизнес-план, инвестиционный проект, инвестиции

## PARAMETERS OF DRAWING UP A BUSINESS PLAN FOR AN INVESTMENT PROJECT

**Alexander A. Morozov,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* It is quite possible to do without an investment business plan when it comes to short-term projects. In such cases, as a rule, it is desirable to carry out all procedures at the stage preceding the investment.

If something long-term is required, then you can't do without an investment business plan – especially for large projects. Then this document can significantly increase in size, since it should cover a significant amount of information.

*Keywords:* business plan, investment project, investment

Прежде чем вложить деньги в какой-либо проект, инвестору следует самостоятельно проанализировать его, либо привлечь для этого специалистов.

Важно правильно оценить насколько эффективен проект. Не меньшее значение имеет проверка исходной информации, а также условий существования проекта и вероятности его успеха. Кроме того, следует оценить, через какое время наступит его окупаемость.

Если владелец бизнеса предоставляет инвестору бизнес-план, важно провести тщательный анализ всех его разделов. Особенно осторожными надо быть с теми бизнес-планами, которые обещают слишком высокий уровень дохода. Нередко случаются ошибки в расчетах, более того, в случае желания смоншенничать может быть и фальсификация данных [25, стр. 82].

Инвестиции в бизнес всегда включают 2 (две) составные части – это денежные средства, принадлежащие инвестору, и капитал непосредственно владельца проекта. Важно на первоначальном этапе сразу же определиться, хватит ли денег для реализации плана. Если инвестор понимает, что бизнес-план подразумевает участие самого владельца, важно выяснить, достаточно ли у него денег либо есть ли варианты, где их получить. В этом случае инвестор страхует себя от необходимости дополнительных взносов денежных средств.

Таким образом, прежде чем вкладывать средства в бизнес-проекты, следует тщательно изучить сферу деятельности бизнеса. Если инвестор не разбирается в этой тематике либо у него нет специалистов, которые имеют достаточные знания в представленной сфере бизнеса, вкладывать деньги в проект не стоит [33, стр. 109].

Лучше всего инвестировать в такой бизнес, в котором вы разбираетесь либо который достаточно прост для понимания инвесторов. Найти бизнесмена, которому требуются денежные средства, проблемы не составляет. У инвестора же на первое место выходит эффективность проекта.

Важно инвестировать в такое предприятие, которое качественно организовано, принесет в дальнейшем прибыль. В ином случае деньги могут не вернуться [24, стр. 149].

Так же профессионалы рекомендуют инвесторам в обязательном порядке съездить на производство либо в офис компании, в которую планируется вкладывать средства. Зачастую это помогает инвесторам принять правильное решение по поводу возможности финансирования проекта, так как помогает визуально оценить организацию бизнеса в компании и на производстве.

Инвестиционная политика фирмы сочетает стратегию и тактику ее развития. Стратегический инвестиционный портфель служит основой для тактического, в котором на конкретный период выбираются конкретные проекты и определяются размер и источники инвестирования. Инвестиционный портфель фирмы это и тактическая часть инвестиционной политики [35, стр. 91].

Крупные предприятия или корпорации в формируемый портфель и вносят не только инвестиционные проекты, но и целые инвестиционные программы, объединяющие несколько проектов по отраслевой или иной принадлежности с привлечением инвестиций самого разного уровня, вплоть до бюджетных средств.

Вообще, инвестиционная политика корпораций очень часто формируется с участием государства, особенно, в инвестиционных программах государственно-частного партнерства.

Разработка общей инвестиционной политики предприятия охватывает следующие основные этапы:

1. Анализ инвестиционной деятельности предприятия в предшествующем периоде.
2. Исследование и учет условий внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка.
3. Учет стратегических целей развития предприятия, обеспечиваемых его предстоящей инвестиционной деятельностью.
4. Обоснование типа инвестиционной политики предприятия по целям вложения капитала с учетом рискованных предпочтений.
5. Формирование инвестиционной политики предприятия по основным направлениям инвестирования.
6. Формирование инвестиционной политики предприятия в отраслевом разрезе.
7. Формирование инвестиционной политики предприятия в региональном разрезе.

Основной целью такого анализа является всесторонняя оценка внутреннего инвестиционного потенциала предприятия и эффективности его инвестиционной деятельности [30, стр. 101].

На первой стадии анализа изучаются общий объем инвестиционной деятельности предприятия по отдельным этапам рассматриваемого периода, темпы динамики этого показателя в сопоставлении с темпами развития совокупной суммой операционных активов, собственного капитала и объема реализации продукции.

На второй стадии анализа исследуются соотношения отдельных направлений инвестиционной деятельности предприятия - объемов его реального и финансового инвестирования. Темпы динамики этих объемов инвестирования сопоставляются между собой, определяется удельный вес каждого из направлений инвестирования, исследуются их роль в развитии предприятия.

На третьей стадии анализа рассматривается уровень диверсификации инвестиционной деятельности предприятия в отраслевом и региональном разрезе, определяется степень соответствия этого уровня отраслевой и региональной политике развития операционной его деятельности.

На четвертой стадии анализа определяется эффективность инвестиционной деятельности предприятия в рассматриваемом периоде. С этой целью используется система показателей рентабельности инвестиционной деятельности в целом, в том числе по направлениям инвестирования; производится сравнение этих показателей с рентабельностью активов и собственного капитала; рассматриваются показатели оборачиваемости инвестиционных ресурсов; методами факторного анализа устанавливается степень влияния отдельных показателей эффективности инвестиционной деятельности на рост рыночной стоимости предприятия [33, стр. 55].

В процессе исследования конъюнктуры инвестиционного рынка следует учесть, что он состоит не только из отдельных видов финансового рынка (рынка ценных бумаг, рынка денежных инструментов инвестирования, рынка золота и других драгоценных металлов), но также из отдельных видов рынка объектов реального инвестирования.

Исследование внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка осуществляется методами стратегического, технического и фундаментального анализа.

Определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности является наиболее сложной задачей разработки инвестиционной политики. Она требует последовательного подхода к прогнозированию инвестиционной деятельности в увязке с общей корпоративной стратегией развития предприятия.

Основой разработки региональной направленности инвестиционной деятельности является оценка инвестиционной привлекатель-

ности отдельных регионов страны. При больших объемах инвестиционной деятельности предприятия его инвестиционная политика дифференцируется в разрезе реального и финансового инвестирования [24, стр. 107].

Бизнес-план – это документ, в котором подробно описаны действия по развитию проекта, стартапа или крупной компании. Он позволяет узнать перспективные методики для управления предприятием, оценить риски, а также рассчитать первоначальные расходы и доходы [12, стр. 57].

В бизнес-плане инвестиционного проекта содержится информация:

1. Об инициаторе проекта.
2. Описание продукции или услуг.
3. Анализ рынка.
4. Маркетинговая стратегия.
5. Экономические расчеты ведения деятельности.
6. Эффективность идеи.

В документе присутствует текст, графики, таблицы, фотографии, расчеты, отчеты, данные исследований и тому подобное.

Цели бизнес-плана инвестиционного проекта:

1. Оценка и анализ перспектив развития будущего проекта. Идея может показаться прибыльной на этапе формирования, но при тщательном разборе рисков проект оказывается убыточным.

2. Убеждение инвесторов, готовых вложить средства.

3. Допуск к получению субсидий и государственной поддержки - например, грантов.

Таблица 1 – Параметры составления бизнес-плана инвестиционного проекта

Параметры	Для себя и сотрудников	Для инвесторов
Для кого?	Сам предприниматель и сотрудники	Сторонние предприниматели, банки, кредиторы, партнеры, государство
Для чего?	Составить четкий план действий для каждого участника процесса и понять, как прийти к желаемому результату	Доказать эффективность вложения денежных средств, а также показать важность проекта для общества

<p>Важная информация в документе</p>	<p>Показать этапы и расписать бюджеты</p>	<p>Подробно отразить эффективность инвестиций, доходов, рентабельности и окупаемости – с подтверждающими данными</p>
<p>Требования к оформлению</p>	<p>План отражает только важные этапы. Его не обязательно оформлять, распечатывать и прописывать резюме.</p> <p>В бизнес-плане для внутреннего рассмотрения главное - отразить реальную ситуацию</p>	<p>В данном случае регламент оформления строгий. Например, популярный стандарт бизнес-планирования от UNIDO включает такие разделы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме.</li> <li>2. Описание отрасли и компании.</li> <li>3. Описание услуг или товаров.</li> <li>4. Продажи и маркетинг.</li> <li>5. План производства.</li> <li>6. Организационный план.</li> <li>7. Финансовый план.</li> <li>8. Оценка эффективности проекта.</li> <li>9. Гарантии и риски компании.</li> <li>10. Приложения.</li> </ol> <p>Документ нужно составить аккуратно, избегая ошибок и неточностей. При этом добавляются: текст, таблицы, графики, результаты исследований и диаграммы. К письменному плану можно сделать презентацию и предоставить образцы продукта</p>

Какой результат?	Понять рынок сбыта и нишу в целом, а также рассчитать стартовый капитал и дальнейшие вложения в развитие и продвижение продукта	Убедить инвесторов вложить свои деньги в проект, получить кредит от банка или грант от государства
------------------	---	--

Задачи бизнес-плана инвестиционного проекта:

1. Определить направление бизнеса.
2. Оценить рынок сбыта и его особенности.
3. Утвердить краткосрочные и долгосрочные цели.
4. Разработать стратегию продвижения.
5. Выяснить, какие специалисты нужны для реализации проекта.
6. Определить качество продукта и оценить масштаб производства.
7. Оценить риски и издержки.
8. Прописать бюджеты на всех этапах реализации проекта.
9. Рассмотреть варианты маркетинговых мероприятий.
10. Указать экономические показатели и параметры, по которым будет оцениваться каждый этап реализации плана.

Бизнес-план может составляться для нескольких групп лиц - от этого будет зависеть регламент его оформления.

Бизнес-план инвестиционного проекта должно быть направлено на достижение следующих целей:

- определение объема предполагаемых поступлений денежных ресурсов (в разрезе всех источников, видов деятельности) исходя из намечаемого объема производства;
- определение возможностей реализации продукции (в натуральном и стоимостном выражении) с учетом заключаемых договоров и конъюнктуры рынка;
- обоснование предполагаемых расходов на соответствующий период;
- установление оптимальных пропорций в распределении финансовых ресурсов;
- определение результативности каждой крупной хозяйственной и финансовой операции с точки зрения конечных финансовых результатов;

- обоснование на короткие периоды равновесия поступления денежных средств и их расходования для обеспечения платежеспособности компании, ее устойчивого финансового положения [28, стр. 105].

Составляя план, предприниматели ищут способы сократить расходы и увеличить прибыль для стабильного развития компании.

А с помощью SWOT-анализа бизнесмены определяют слабые и сильные стороны, а также находят возможности развития и замечают угрозы, которые в будущем нужно минимизировать.

Бизнес-план инвестиционного проекта имеет следующую структуру.

Титульный лист:

- название проекта или организации;
- данные о руководителе проекта;
- дата составления;
- сумма инвестиций и кредитов и т.д.;
- информация о разработчике плана.

Резюме:

- главная идея продукта и компании в деталях;
- конкурентные преимущества;
- организация производства;
- необходимый объем инвестиций;
- гарантии получения прибыли и возврата инвестиций;
- запланированная выручка от продаж за определенный

период;

- срок окупаемости;
- стратегия продвижения;
- количество вложенных собственных средств;
- зарегистрирована ли ТМ и так далее [29, стр. 111].

Описание отрасли и компании:

- миссия и цель компании;
- основатель и руководитель компании;
- структура компании;
- история возникновения продукта;
- место компании на рынке (запланированное или существующее);
- главные конкуренты (прямые и косвенные) и их продукты;
- слабые и сильные стороны конкурентов, их стратегия

продвижения;

- темп развития рынка;
- SWOT-анализ предприятия (сильные и слабые стороны, возможности для развития, а также угрозы и риски).

Описание услуг и товаров:

- фотография или эскиз;
- название;
- характеристика продукта или услуги, его польза для потребителя;
- документы для продажи;
- условия упаковки, транспортировки, хранения и использования;
- гарантия и обслуживание клиентов.

Продажи и маркетинг:

- кто будет реализовывать товар - производитель, магазины, кафе и так далее;
- целевая аудитория (кто будет покупать);
- ценообразование;
- запланированный объем продаж;
- пути достижения ожидаемого уровня продаж;
- контент для блога и социальных сетей для узнаваемости бренда;
- бюджет на рекламу: как он был рассчитан, сколько денег в месяц надо тратить на продвижение, как будете отслеживать эффективность рекламных кампаний, KPI (ключевые показатели эффективности) и прочее;
- вид, структура и способ создания сайта для онлайн присутствия.

Онлайн присутствие. В современном мире абсолютно каждый бизнес нуждается в качественном сайте (независимо от ниши). Онлайн присутствие играет очень важную роль для успеха дела, поэтому этот момент крайне важно продумать в бизнес плане [14, стр. 150].

Сайт поможет:

- привлечь больше заинтересованных клиентов, которые легко найдут информацию о компании в интернете благодаря SEO-оптимизации;
- увеличить продажи с помощью различных маркетинговых

инструментов, о которых расскажем чуть ниже;

- повысить узнаваемость бренда, тем самым, увеличивая авторитет компании и выделяясь на фоне конкурентов.

План производства:

- максимальное количество продукции, которое можно производить в течение определенного периода (месяц, квартал, год);
- бюджет на рабочих – количество работающих, размер зарплаты каждого, необходимость и возможность привлечения подрядчиков;

- стоимость оборудования, амортизация;

- перечень сырья с ценами;

- стоимость зданий (склад, офис, место производства);

- постоянные и переменные затраты;

- себестоимость продукции [19, стр. 108].

Организационный план:

- форма собственности;

- расположение предприятия – офис, склад, производство, точки продаж;

- главные специалисты предприятия, инвесторы и директор;

- взаимодействие подразделений между собой (иерархия);

- сроки реализации проекта.

Финансовый план:

- отчет или план расходов на подготовительный и основной периоды;

- ожидаемая прибыль;

- расчет размера налогов;

- отчет о прибылях и убытках;

- срок окупаемости;

- коэффициент финансовой зависимости;

- операционный рычаг.

Оценка эффективности проекта:

- внутренняя норма доходности (процентная ставка, рентабельность инвестиций);

- индекс рентабельности (чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект);

- чистая текущая стоимость проекта или NPV;

- точка безубыточности (за какое время и при каком объеме

реализации предприятие сможет окупить все вложения и начнет получать прибыль) [31, стр. 81].

Гарантии и риски компании:

- все потенциальные риски и угрозы;
- меры защиты предприятия от угроз;
- запланированные мероприятия для устранения негативного влияния на компанию в случае возникновения критической ситуации.

Приложения. В этот раздел обычно добавляют различные таблицы, графики, эскизы, схемы и другие дополнения.

### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон от 27.10.2011 №311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ» – 29.11.2010, №48, ст. 6252. – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.

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. 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. – Режим доступа: по подписке. – URL:

4. Джинджолия А.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Л.С. Шаховская, А.Ф. Джинджолия, Е.Г. Попкова. – М.: КноРус, 2015. - 256 с.

5. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

6. Ермолович Л.Л. Анализ финансового состояния предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 398 с.

7. Зельнер Альбрехт. Введение в международный менеджмент. Институциональная перспектива. Учебник / Альбрехт Зельнер. - М.: Европейский Дом, 2017. – 257 с.

8. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 208 с.

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И МЕТОДЫ**

**Немыкина Алина Геннадьевна,**  
студентка магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

***Аннотация.*** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме, мотивации персонала, так как мотивация персонала преследует важную цель – увеличение продуктивности. Мотивированные сотрудники лучше справляются со сложными задачами, их качество работы выше, что выгодно всей компании. Сплоченный и «заряженный» коллектив постоянно активен и успешно справляется с новыми задачами.

***Ключевые слова:*** мотивация, стимул, система мотивации

## **PRODUCT COMPETITIVENESS: HOW TO CALCULATE AND INCREASE**

**Alina G. Nemykina,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article is devoted to the currently relevant topic, staff motivation, since staff motivation pursues an important goal – to increase productivity. Motivated employees cope better with complex tasks, their quality of work is higher, which is beneficial to the whole company. A cohesive and “charged” team is constantly active and successfully copes with new tasks.

***Keywords:*** motivation, incentive, motivation system

Мотивация персонала в организации – это важнейший способ увеличения производительности труда и главное правление кадровой политики организации. Система мотивации сотрудников в организации – это организация деятельности компании таким образом, чтобы все работники стремились выложиться по полной и выполнить свои профессиональные обязанности на максимум. Каждый человек получает некий внутренний стимул, который повышает

производительность его труда и задает курс на достижение глобальной цели.

Работодатель самостоятельно выбирает методы, побуждающие коллектив к максимально эффективной работе. Некоторые руководители работают по давней традиции: поощряют лучших работников, наказывают худших и проводят периодические корпоративы. Однако подобная схема не всегда эффективна. Если обстановка в коллективе гнетущая, мало кто захочет веселиться на корпоративе. Для грамотной мотивации персонала в организации и стимулирования труда работников на предприятии необходимо, чтобы руководитель разобрался в основах формирования системы мотивации персонала. Если вклад сотрудника в достижение общей цели не был замечен или надлежащим образом оценен, он вряд ли захочет в дальнейшем суетиться сверх необходимого.

Исследователи Ричард Кларк и Брор Саксберг задались вопросом: «Почему даже самые лояльные сотрудники теряют мотивацию?» Дело не в денежных бонусах и не в карьерном росте. Оказалось, что причин всего 4, и о них лучше знать заранее, чтобы не попасть в ловушку. Успех командных проектов на 40% зависит от мотивации участников. Тем не менее, менеджеры часто не знают, как эффективно стимулировать сотрудников, которые пока не горят желанием сворачивать горы. Обзор психологических исследований показывает, что начинать следует с поиска причин низкой мотивации, а затем уже применять к работнику «вдохновляющие тактики». Например, не имеет смысла просить человека работать усерднее, если он убежден, что он просто не способен добиться нужного результата. Причины отсутствия мотивации делятся на четыре категории, рассмотрим их подробно.

Основная цель мотивации персонала на предприятии – это совмещение интересов компании и сотрудников. Предприятию нужно, чтобы сотрудники выполняли поставленные задачи в срок и в полном объеме. Сотрудникам нужна заработная плата и дополнительные стимулирующие бонусы.

Мотивируя сотрудников, работодатели преследуют и другие цели:

- ✓ сохранение лучших сотрудников;
- ✓ сведение к минимуму кадровой текучки, если работники будут знать, что здесь им предлагаются лучшие условия, чем у конкурентов, они не уйдут;

- ✓ четкое обозначение целей и ориентация работников на достижение определенных результатов в оговоренные сроки.
- ✓ выявление и награждение лучших работников.
- ✓ привлечение ценных сотрудников со стороны, возможно, переманивание от конкурентов.
- ✓ ведение контроля за выплатой зарплаты, премий, поощрительных бонусов.

К функциям системы мотивации труда для производственного персонала в организации относятся следующие мероприятия:

Стимулирование роста квалификации сотрудников.

- ✓ проведение «естественного отбора». Самые способные работники получают мотивационные бонусы. Самые ленивые – отсеиваются;

- ✓ стимулирование персонала работать в интересах предприятия, а не одного человека;

- ✓ стимулирование сотрудников работать с максимальной эффективностью и самоотдачей;

- ✓ разработка и поддержка системы обратной связи между различными отделами и подразделениями компании.

Виды мотивации персонала в организации делятся на две группы – материальную и нематериальную.

Материальная мотивация. При таком подходе сотрудникам выплачиваются финансовые выплаты – премии, бонусы, проценты. Можно выделить несколько уровней материальной мотивации: Краткосрочная, которая рассчитана на месяц или квартал. Среднесрочная, или годовая. Долгосрочная, рассчитанная на несколько лет, или запрограммированная на достижение глобальной цели.

Существует несколько возможных вариантов мотивации сотрудников:

1. Комиссионные.
2. Выплаты за достижение целей.
3. Индивидуальные вознаграждения, подчеркивающие значимость адресата.

Нематериальная мотивация Не все руководители отдают должное мотивации, не имеющей материальной основы. Некоторые пренебрегают нематериальными механизмами стимулирования персонала. Это неверная позиция. Для многих важна не материальная

составляющая, а эмоции, драйв, взаимоотношения в команде. Некоторые средства нематериальной мотивации подчиненных для работы в компании: управление карьерой, проведение мероприятий и корпоративов, внутренние конкурсы, моральное поощрение, доступ к саморазвитию, условия работы, памятные подарки, которые компания делает сотрудникам.

Существуют и другие виды материального и нематериального поощрения сотрудников. Разрабатывая собственную систему, необходимо ориентироваться на потребности конкретного коллектива, а не слепо пользоваться чужими разработками. К примеру, персоналу одной компании требуется новая кофеварка и чайник в комнату отдыха, работникам другой компании – сокращенный рабочий день перед выходными. В последние годы появились современные системы мотивации персонала, разработанные с использованием элементов геймификации. Такой подход особенно эффективен, если перед фирмой стоит строго определенная цель – нарастить продажи на столько-то процентов за конкретный промежуток времени. Для выполнения этой цели и поощрения сотрудников разрабатываются такие мотивационные схемы, как корпоративные квесты или рейтинговые таблицы. Сотрудники с лучшими результатами получают диплом и материальное или нематериальное вознаграждение.

В основе системы мотивации сотрудников на улучшение процессов лежит ряд классических принципов: доступность, постепенность, осязаемость, своевременность, комплексность. Руководствуясь этими принципами, можно разработать собственный метод мотивации сотрудников отдела.

Есть несколько дополнительных правил, которые сделают метод более эффективным:

1. Сотрудник должен чувствовать себя нужным и важным. Это вызовет чувство уважения у коллег. При этом важно чувствовать меру: чрезмерное награждение может привести к моральной дисквалификации человека.

2. Непредвиденные разовые бонусы эффективнее стандартных ежемесячных выплат за выполнение поставленного плана. К периодическим выплатам работники быстро привыкают и считают их нормой.

3. Руководство обязано реагировать на достижения и промахи. Реакция должна следовать незамедлительно. В противном случае работник будет думать, что руководству безразличны результаты его работы.

4. Стимулировать нужно не только глобальные успехи, но и небольшие промежуточные достижения.

Теории мотивации персонала Большинство известных мотивационных методик разработано на базе четырех главных теорий мотиваций – теории Герцберга, Тейлора, Макклелланда, Маслоу.

Теория Герцберга Герцберг рекомендует работать с внутренними и внешними способами повышения производительности деятельности компании.

Теория Тейлора Согласно Тейлору, для стимулирования работников можно использовать инстинктивные и физиологические желания.

Теория Макклелланда Макклелланд утверждает, что ведущую роль играют виды человеческих желаний.

Теория Маслоу Согласно теории Маслоу, человек в каждый момент стремится удовлетворить вполне конкретные потребности. Разница лишь в том, какие именно потребности соответствуют тому или иному уровню всемирно известной пирамиды Маслоу. Классическая пирамида включает пять уровней.



Выбранная система мотивации должна отвечать потребностям и ожиданиям коллектива и меняться в соответствии с быстро меняющимися условиями.

Создание собственной мотивационной системы – сложный и ответственный процесс, однако без него невозможна стабильная работа предприятия.

Пошаговый алгоритм формирования системы мотивации:

1. На первом этапе уточняются глобальные стратегические цели и задачи предприятия. Проводится анализ текущей мотивации – что заставляет сотрудников работать в настоящий момент. Если нет понимания, в каком направлении движется бизнес и в каком направлении он должен двигаться, создание эффективной системы мотивации персонала невозможно.

2. Создается группа из существующих направлений бизнеса. В группу включаются представители финансового отдела, продаж, управления персоналом, производства. Отдельным приказом назначается лицо, ответственное за формирование и внедрение новой системы мотивации. Это будет руководитель группы. Он должен обладать обширными полномочиями и знаниями того, что происходит в компании. Например, руководителем группы может быть финансовый директор предприятия.

3. Персонал делится на несколько групп. Главные работники, дефицитные, резервные, прочие. По каждой группе делается краткое описание того, каким образом будет проходить ее мотивация, какие материальные и нематериальные инструменты здесь сработают.

4. На четвертом шаге формируется и моделируется система вознаграждений. Составляется план проведения мероприятий, составляется и согласовывается бюджет проекта.

5. Формируется поэтапный план внедрения мотивационной системы. Во избежание дальнейших неудобств план необходимо заавторизовать у высшего руководства компании.

6. Составляется документация, в первую очередь «Положение о мотивации».

7. Тестовое внедрение начинается с одного отдела. Здесь все проверяется и обкатывается. На этом этапе важно добиться обратной связи от работников и при необходимости отработать возражения.

8. Постепенное внедрение системы во всех отделах.
9. Оценка результатов, корректировка.

Стимулирование и мотивация – это классические «кнут и пряник». При мотивации главное – уговорить сотрудника поработать, пробудить желание стать лучшим. Стимул – это изначально накопленный на шесте, которым погоняют запряженного быка или буйвола. Цель стимулирования – заставить сотрудника работать, даже если ему этого не хочется.

Делать акцент исключительно на стимулировании не стоит. Большинство не любит, когда на них давят, и если и работают, то лишь от безысходности. Рекомендуется использовать методику, если сотрудник из рук вон плохо выполняет свои непосредственные обязанности, и справиться с этим другими способами невозможно. Многие работодатели используют элементы стимуляции, потому что это просто и дешево. Как следствие, работники пребывают в состоянии перманентного стресса. Это сказывается на их трудоспособности и эффективности и влечет за собой постоянные увольнения и рост текучести кадров. Можно использовать отдельные элементы стимуляции, но основной упор делать на мотивацию. Это позволит создать слаженный рабочий коллектив, который будет выдерживать любую конкуренцию.

Мотивация деятельности персонала в организации и на предприятии основывается на поощрении труда работников.

### **Список использованных источников**

1. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: Форум, 2018. – 352 с.
2. Иващенко М.А. Понятие и сущность мотивации персонала / М.А. Иващенко // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 6. – С. 41–44
3. Кафидов В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. М.: Трикта, Академический Проект, 2018. – 144 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: Инфра-М, 2020. – 695 с.
5. Клевцова К.С. Мотивация персонала как инструмент управления / К.С. Клевцова // Молодой ученый. 2017. – № 3. – С. 344–347.

6. Коваленко Е.В. Мотивация персонала в современной теории управления / Е.В. Коваленко, Губко А.Ю. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №9. – С. 220–225.

7. Колодеева В.В. Современные методы мотивации персонала при управлении предприятием / Колодеева В.В., Фадеева Е.А. // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике сборник материалов XVI ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток». Волгоград, 2016. – С. 60-61.

# СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

**Немыкина Алина Геннадьевна,**

студентка магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме, системе премирования персонала, так как работодатель заинтересован в том, чтобы действующая на его предприятии система премирования работников была для него не просто дополнительной статьей затрат, а реально мотивировала персонал работать лучше.

***Ключевые слова:*** премирование, система премирования

## BONUS SYSTEM AS A WAY TO MOTIVATE EMPLOYEES

**Alina G. Nemykina,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article is devoted to the currently relevant topic, the personnel bonus system, since the employer is interested in the fact that the employee bonus system operating at his enterprise is not just an additional cost item for him, but really motivates the staff to work better.

***Keywords:*** bonus, bonus system

Все работники заинтересованы в получении более высокого вознаграждения за свой труд. Премии являются дополнительным источником дохода, выплачиваемым непосредственно по результатам труда не всем сотрудникам, а только тем, кто работает лучше. Каковы показатели их труда, каким образом они достойны поощрения, согласно ст. 191 ТК РФ, определяет работодатель. От того, насколько правильно определены критерии оценки и выстроен весь механизм стимулирования, зависит деятельность компании в целом. Неправильное премирование персонала никак не способствует развитию компании, это будут потенциальные убытки. А непонятный для сотрудников механизм выплаты премий может привести к конфликтам внутри коллектива.

Наоборот – грамотно продуманная система – является мощным стимулом:

- ✓ для качественной индивидуальной и коллективной работы;
- ✓ к повышению производительности труда;
- ✓ для совершенствования образования и профессионализма работников.

В конечном итоге от этого выиграет и работодатель.

В небольших компаниях руководители не разрабатывают сложных положений о премиях, а используют простые формулы выплаты премиальных:

1. Поощрение в текущей деятельности на основе определенного процента от выручки или оговоренной суммы (при условии отсутствия ошибок в работе – брака, прогулов, дисциплинарных взысканий).

2. Денежное стимулирование по факту завершения проекта. В советское время такой способ стимулирования назывался «аккордный метод». Оговоренная заранее сумма выплачивалась по окончании работы, работники были заинтересованы сделать ее быстрее.

3. Бонусное вознаграждение заключается в выплатах, размер которых определяется прибылью фирмы. Чем больше прибыль - тем выше выплаты.

4. Денежное вознаграждение по результатам является самым распространенным и простым способом. Перед сотрудниками ставится определенная задача, по ее достижении они получают вознаграждение. На ее реализацию может уйти не один месяц. Затем ставится новая цель и так далее.

5. Премирование за приверженность компании, которое часто называют “тринадцатой зарплатой”, не имеет строгих принципов начисления. Это становится ежегодной традицией без всяких сложных правил расчета. Такая система мотивирует сотрудников к продолжительному сотрудничеству с компанией и решает проблему текучести кадров.

В основе оценки работы лежит принцип начисления баллов за достижение определенных показателей.

По каждому установленному в положении критерию разрабатывается шкала, и описываются характеристики, соответствующие баллам от 0 до максимального значения.

Премии и их размер устанавливается в зависимости от суммарного количества баллов, набранного работником за месяц работы.

В перестроечное время эта система активно использовалась внутри бригад и цехов на многих предприятиях, потому что на основе здоровой конкуренции способствовала повышению личной заинтересованности каждого сотрудника в коллективных достижениях.

В некоторых случаях ее можно успешно применять для оценки работ с количественными показателями. Здесь также используются баллы, каждый из которых имеет определенную стоимость в зависимости от премиальной суммы.

Набранное количество баллов умножается на стоимость одного балла. В итоге премию получают все работники, но ее размер зависит от личного вклада сотрудника.

Четких требований, что должно быть в схеме премирования, ТК РФ не дает.

Ст. 135 указывает лишь на порядок установления заработной платы, а премии включаются в ее составную часть.

Прерогатива предоставляется работодателю, который закрепляет решение, разделять заработную плату и премиальные или нет, в локальных актах предприятия.

Разрабатывая собственную систему премирования, работодатель исходит из функциональных особенностей компании, его финансовых возможностей и своего видения механизма стимулирования.

Система может включать в себя следующие элементы:

Элементы	Характеристика
Критерии премирования	Индивидуальные и коллективные показатели работы, которые становятся основанием для выплат стимулирующего характера. Они должны быть просты и понятны сотрудникам, отражать специфику компании. Например, выбор в качестве критерия количественных показателей не всегда оправдан. Только по числу клиентов агента по недвижимости, адвоката, менеджера, с которыми они провели консультации за день или месяц, нельзя

	<p>судить об эффективности их работы, иначе сотрудники будут стремиться принять больше людей, не уделив при этом им должного внимания, толком не разъяснив существо дела, подтолкнув их к повторным обращениям. Важнее, сколько удачно завершенных договоров и на какую сумму они осуществили. Можно принести компании миллионный доход, заключив всего одну удачную сделку.</p>
<p>Круг сотрудников, имеющих право на получение премии</p>	<p>В данном случае речь идет не о том, что специалисты одних профессий будут иметь такое право, а другие нет. В положении о премировании работодатель может указать, что поощряются только фактически работавшие в определенный период времени сотрудники, тогда будет понятно, что на премии не могут претендовать члены персонала, находившиеся в отпуске и на больничном.</p>
<p>Порядок назначения и выплата премий</p>	<p>Этот элемент системы предусматривает весь механизм формирования премий, начиная с того, кто принимает решение о персональном составе премируемых работников и размерах премии. Это – либо сам руководитель, либо он совместно с коллегиальным органом трудового коллектива. Кто выступает с инициативой, как и на основании чего выносится решение, какими документами оформляется, за что работники могут быть лишены премии. Механизм должен быть гибким, формирующим у персонала чувство справедливости вознаграждения и способствующий их заинтересованности в улучшении индивидуальной и коллективной работы.</p>

Периодичность	Премии могут быть разовыми и регулярными. Первые выплачиваются в связи с конкретными обстоятельствами в трудовой жизни работника, например, при выполнении специальных заданий или к важным датам. Вторые являются поощрениями за определенный промежуток работы – месяц, квартал, год.
Размер	Размер поощрения может исчисляться в конкретной денежной сумме, в процентах от заработной платы либо соответствовать размеру оклада, иметь максимальные и минимальные границы. Это позволяет дифференцировать личный вклад каждого в общее дело. Поощрения по итогам года могут зависеть от продолжительности стажа работы в данной компании. Размер выплаты важно экономически и психологически обосновать.

Независимо от специфики компании основания премирования можно разделить на 2 части:

1. За трудовые, производственные показатели: объем выполненной работы, превышающий плановые показатели; рациональное и экономное использование производственных ресурсов; соблюдение установленных норм, правил внутреннего распорядка, трудовой дисциплины; качество исполнения работ, положительные отзывы клиентов; за работу без больничных листов, выполненную сверхурочно, в авральном режиме; за внедрение рацпредложений, эффективных методов работы;

2. За достижения, напрямую не связанные с производственным процессом: к памятным для компании датам, юбилеям сотрудников, к календарным и профессиональным праздникам; за участие в мероприятиях, повышающих имидж компании – выставках, форумах, конкурсах, соревнованиях.

Какое бы премирование работников предприятия не использовал работодатель, система поощрения должна быть документально оформлена в положении о премировании или в особом разделе по-

ложения об оплате труда. Гарантии стимулирующих выплат закрепляются в коллективном договоре и в индивидуальных трудовых контрактах.

Некоторые юристы, специализирующиеся на вопросах трудового права, считают, что, если в локальных актах компании подробно прописан порядок начисления премий, издавать приказы по факту их регулярных назначений не нужно. Но (во избежание спорных ситуаций) мы рекомендуем любые премии оформлять приказом за подписью руководителя, поскольку даже в ежемесячных премиях может различаться персональный состав сотрудников, основания их назначения и размер выплат. Если корпоративным делопроизводством не предусмотрен иной вариант оформления приказов, то стоит воспользоваться унифицированной формой № Т-11 для индивидуального премирования отличившегося сотрудника и № Т-11а – для группового премирования. К приказу следует приложить расчеты либо обоснования премирования на основе критериев, которыми руководствуется компания.

Идеальных типовых схем премирования, подходящих для любой компании, не существует. Лучшим вариантом будет тот, который в полной мере подойдет конкретному предприятию. Работодатель может варьировать периодичность выплат, сочетать различные механизмы, причем в одной компании для разных отделов и категорий сотрудников могут использоваться свои схемы. Они могут меняться в зависимости от целей стимулирования, которые ставятся руководством. Правильный выбор системы премирования возможен только методом пробы с отслеживанием результативности, которая проявляется в улучшении показателей работы сотрудников и финансовом благосостоянии компании. Если в деятельности компании происходят изменения, меняются цели, приоритеты, а персонал привыкает к старым стимулам – это сигнал к тому, что система премирования труда должна быть изменена.

### **Список использованных источников**

1. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: Форум, 2018. – 352 с.

2. Иващенко М.А. Понятие и сущность мотивации персонала / М.А. Иващенко // Современные научные исследования и инновации. 2018. – № 6. – С. 41–44
3. Кафидов В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – М.: Трикста, Академический Проект, 2018. – 144 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: Инфра-М, 2020. – 695 с.
5. Клевцова К.С. Мотивация персонала как инструмент управления / К.С. Клевцова // Молодой ученый. 2017. – № 3. – С. 344–347.
6. Коваленко, Е.В. Мотивация персонала в современной теории управления / Е.В. Коваленко, Губко А.Ю. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №9. – С. 220–225.
7. Колодеева В.В. Современные методы мотивации персонала при управлении предприятием / Колодеева В.В., Фадеева Е.А. // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике сборник материалов XVI ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток». Волгоград, 2016. – С. 60–61.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ДОХОДНОСТИ**

**Никишина Ольга Юрьевна,**

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

**Бончак Никита Васильевич,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Аннотация.*** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме совершенствования системы подбора и отбора персонала организации как фактор повышения ее доходности. В работе акцентируем внимание на проблемы, которые связаны с темой повышения доходности предприятий. Проблемы касаются структуры функционирования организаций, экономических и финансовых ресурсов. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

***Ключевые слова:*** персонал, доход, эффективность, фактор, отбор и подбор персонала, квалификация.

## **IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL OF THE ORGANIZATION AS A FACTOR OF INCREASING ITS PROFITABILITY**

**Olga Yu. Nikishina,**

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

**Nikita V. Bonchak,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Abstract.*** The article is devoted to the currently relevant topic of improving the system of recruitment and selection of personnel of an organization as a factor of increasing its profitability. In this paper, we focus on the problems that are associated with the topic of increasing

the profitability of enterprises. The problems relate to the structure of the functioning of organizations, economic and financial resources. The quality of human resources, their contribution to achieving the goals of the organization and the quality of products or services provided largely depends on how effectively the work on personnel selection is carried out.

**Keywords:** personnel, income, efficiency, factor, selection and selection of personnel, qualification.

Неверные действия при отборе новых работников могут послужить причиной проблем, которые серьезно влияют на работу компании. К примеру, могут возникнуть такие трудности как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат, падение трудовой и исполнительской дисциплины (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж). А если речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности, то ошибки при подборе кадров будут обходиться для организации еще дороже - тем дороже, чем выше уровень должности, на которую отбирается руководитель.

На современном этапе развития экономики, в условиях ограниченности ресурсов (финансовых, материальных и др.) для любой организации крайне важным является то, какие люди будут распоряжаться данными ресурсами. Таким образом, подбор и отбор персонала становятся одной из приоритетных задач в деятельности компаний. В настоящее время разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров.

Рынок труда развивается и реагирует на изменения экономической ситуации и иных факторов окружающей действительности. Определенные специальности становятся менее востребованными, другие же напротив.

Осуществляя отбор, топ-менеджерам необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций. Этим и объясняется актуальность темы исследования.

Эмпирическая база исследования: труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, учебно-методическая литература, нормативные акты, материалы периодической печати, данные официальной статистики.

Основными задачами являются:

- обосновать необходимость системы отбора и подбора персонала в организации;

- проанализировать методы отбора и подбора персонала. Человек всегда был и остается одним из важнейших ресурсов организации. Качество этого ресурса, то есть уровень мотивации и возможности развития персонала, напрямую влияет на конкурентное преимущество. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности своих сотрудников, создавая благоприятные условия для успешной работы и постоянного развития персонала.

Основная услуга по подбору персонала – это количественное и качественное удовлетворение потребности в кадрах. Чтобы решить эту проблему, необходимо ответить на вопрос: где и когда потребуются работники организации?

Рекрутинг – это серия мероприятий, направленных на привлечение кандидатов с качествами, важными для достижения целей, поставленных организацией. Подбор персонала начинается с управления персоналом. [6, с. 289]

Существуют неоднозначные подходы к определению кадровой политики. Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы управления человеческими ресурсами» показывают, что подбор персонала – это процесс изучения психологического и профессионального качественного сотрудника с учетом его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из набора Соискатель наиболее подходит с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Следует отличать подбор персонала от отбора. В процессе отбора происходит поиск людей на должности, установленные требования социального института, виды деятельности. При выборе происходит поиск, определение соответствия требованиям различных долж-

ностей, определенному типу функций возможностей человека, его накопленному профессиональному опыту и способностям. [1, с. 44]

Подбор заключается в создании необходимого пула кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подберет наиболее подходящих для нее сотрудников.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору персонала, являются:

- постановка четких целей организации;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
- наличие планирования персонала, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Таким образом, подбор сотрудников – одна из составляющих работы каждой организации в процессе управления командой, которая, в свою очередь, является звеном целостной системы комплексных мероприятий в деятельности предприятия. [10, с. 3]

При подборе персонала следует учитывать три основных момента:

1. Подбор персонала не следует рассматривать как простой поиск подходящего человека для конкретной работы. Система отбора должна быть связана с общим контекстом плана управления персоналом и со всеми существующими программами управления персоналом.

2. Необходимо учитывать не только уровень профессиональной пригодности и компетентности кандидатов, но и то, как новые сотрудники будут вписываться в социальную и культурную среду организации. Организация может понести большие убытки, если нанимает технически подкованного человека, который не может построить хорошие отношения с коллегами по работе, клиентами или поставщиками или нарушает установленные нормы и процедуры.

3. Полное рассмотрение всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность. [2, с. 6]

Стратегия в области управления человеческими ресурсами в основном направлена на то, что набор специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только

те специалисты, в компетенции которых организация заинтересована на данный момент (узконаправленный отбор). Для реализации этой стратегии необходимо набирать персонал, готовый немедленно приступить к исполнению своих обязанностей.

Каждая вакантная должность имеет свою должностную инструкцию, в которой сформулированы квалификационные требования к должности [9, с. 29].

Общая схема процедуры подбора, отбора и найма представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Процесс поиска, подбора, отбора кадров

Вывод:

В современном мире высокой конкуренции жизненно необходимо принять правильное решение. Ошибка в таком ответственном деле влечет за собой негативные последствия, и речь идет не только о неоправданных материальных затратах, но и о пустой трате времени и энергии. Подбор персонала или рекрутинг — это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску персонала.

При подборе персонала можно руководствоваться следующими принципами:

1. ориентироваться на сильные стороны, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых нет в природе, но наиболее подходящих на заданную должность;

2. обеспечение соответствия индивидуальных качеств соискателя требованиям содержания работы (образование, стаж, а в некоторых случаях пол, возраст, состояние здоровья, психологическое состояние).

С кандидатами следует проводить оценочные собеседования. В этом случае следует придерживаться нескольких правил:

1. заблаговременно определить дату и выделить достаточно время для его проведения (не менее 1 часа), заранее сообщить об этом кандидату;

2. проводить собеседование в подходящем для этой цели помещении;

3. установить контакт с претендентом на вакантную должность, обеспечить рабочую атмосферу до начала обсуждения результатов оценивания;

4. начать собеседование с положительных моментов в работе;

5. обсуждать выполнение работником должностных обязанностей, а не его личностных качеств;

6. оперировать конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки;

7. детально объяснить, почему работа оценена так, а не иначе;

8. внимательно выслушать оцениваемого;

9. подчеркнуть свою готовность и желание оказать кандидату помощь в устранении недостатков;

10. определить (совместно с претендентом) конкретные действия и мероприятия, которые могут улучшить результаты его работы;

11. завершить собеседование на положительной ноте. [7, с. 37]

Оценка методов подбора персонала основана на определении их эффективности для определенных категорий персонала, с точки зрения соотношения качества отобранных сотрудников с временными и финансовыми затратами на их подбор. [8, с. 45] Для расчета эффективности отбора рекомендуется использовать следующую формулу:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Количество вакансий}}{\text{Количество кандидатов, из которых производится отбор}} \quad (1)$$

На этапах внедрения усовершенствованной системы подбора и отбора персонала выстраивается перечень необходимых мероприятий с указанием их содержания, сроков выполнения, ответственного исполнителя и формы выполнения работ; разрабатывается конкретная рабочая документация, необходимая для практического внедре-

ния системы оценки, проведения приемочных работ, а также обеспечения нормального функционирования усовершенствованной системы отбора и подбора персонала. [3, с. 31]

Кроме того, для внедрения усовершенствованной системы отбора персонала необходимо разработать организационный механизм:

1. он должен способствовать эффективной работе других программ: обучение и повышение квалификации, расстановка кадров, мотивация персонала и т.д.;

2. результаты предоставят ценную информацию о качестве методов отбора, используемых в организации, и о том, в какой степени используемые критерии отбора способны прогнозировать будущие профессиональные достижения;

3. также может быть определена эффективность программ обучения и профессионального развития организации;

4. активное вовлечение руководителей подразделений в систему отбора персонала – они могут выступать в качестве экспертов, оценивая предложенные подходы к определению результативности, принимать участие в разработке методик отбора, оценки и разработки критериев для различных категорий сотрудников. Личное участие менеджеров в проектировании и развитии системы найма повышает их личную заинтересованность в успешном внедрении и работе системы;

5. необходимо организовать обучение сотрудников, участвующих в подготовке и проведении, потому что недостаточный уровень необходимых знаний и навыков в подборе персонала является одной из самых серьезных причин, по которым задачи, которые, собственно, и должны быть решаются при оценке персонала, не решаются. [5, с. 5]

Поэтому обучение следует рассматривать как важнейшее направление работы по совершенствованию системы подбора и отбора персонала, поскольку оно предусматривает обучение новым методам.

Практически все компании нуждаются в подборе персонала. Для одних это несколько сотрудников, для других – десятки и сотни. Естественно, все компании решают проблему подбора персонала индивидуально, в зависимости от размера организации и количества сотрудников. Наиболее распространенные методы привлечения персонала, встречающиеся в современных условиях, следующие.

1. Поиск внутри организации. При использовании данного метода речь идет не о первичных должностях, а о вакантных местах руководителей среднего и высшего уровня. Вакантные должности возникают вследствие ротации персонала или введения новых должностей по мере развития организации. В таких условиях топ-менеджеры компании обращают свое внимание на уже работающих в организации надежных сотрудников. Преимущества данного метода заключаются в том, что он не требует больших финансовых затрат, кандидатам не нужно адаптироваться в организации, а также способствует укреплению преданности персонала компании.

2. Подбор с помощью сотрудников. Такой прием в основном используется для заполнения должностей рядовых специалистов и набора рабочих. Он не требует финансовых издержек, а также может обеспечивать высокую степень совместимости вновь принятого персонала с организацией за счет его тесных контактов с уже работающим коллективом. Однако данный метод не позволяет подбирать персонал высокого профессионального уровня, потому что рядовые сотрудники, рекомендуемые кандидатов, не являются профессионалами в подборе персонала и, следовательно, могут не знать должностных обязанностей по вакансии.

4. Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала. Данный метод набирает популярность среди различных компаний, благодаря тому, что всю черновую работу агентства берут на себя. В свою очередь, работодатель только диктует свои требования и рассматривает предоставляемых претендентов на вакантные места. При использовании этого метода успех подбора зависит от того, насколько точно и грамотно были сформулированы требования к кандидатам, а также насколько правильно их воспринимает менеджер агентства, который работает с компанией-заказчиком. Здесь необходимо подчеркнуть, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок и качество подбора требуемого специалиста. [4, с. 7]

Вывод:

Подбор персонала – нелегкий процесс. Для того, чтобы обеспечить необходимый уровень деятельности предприятия, чтобы выдержать конкуренцию, необходимо использовать эффективные инструменты подбора персонала, а так же рассмотреть возможность использования услуг кадровых агентств.

## Список использованных источников

1. Адаменко Е.А. Поиск и подбор персонала // Менеджмент по персоналу – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ. – 2013. – № 6. – 44 с.
2. Афанасьева Д.А. Совершенствование процесса подбора кандидатов // Экономика труда и управление персоналом. - 2019. – 6 с.
3. Ахлакова И.Р. Трудоресурсы как фактор экономического роста // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 4. – 31 с.
4. Беляева Т.А., Формирование команды: методические указания к практическим занятиям студентов // Управление персоналом. – 2018. – 7 с.
5. Волосский А. Система найма сотрудников организации // Новости менеджмента. – 2013. – №11. – 5 с.
6. Дикань Н.В. Менеджмент: учебное пособие / Н.В. Дикань, П. Борисенко. – М.: Знание. – 2018. – 289 с.
7. Евсеев В.О. Методологические вопросы управления человеческими ресурсами // Труд и социальные отношения. – 2015. – № 3. – 37 с.
8. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова.— Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 45 с.
9. Никишина А.Л. Техника отбора и найма персонала. – Тольятти: Изд-во ТГУ – 2016. – 29 с.
10. Статья iTeam «Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы». – 2020. – 3 с.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ: КАК ВЫЧИСЛИТЬ И ПОВЫСИТЬ

Пинчукова Юлия Александровна,  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Статья посвящена актуальной в настоящее время теме, конкурентоспособности, так как она выступает необходимым условием осуществления деятельности фирмы, что связано с присутствующей уже долгое время борьбой между за рыночные сегменты между хозяйствующими субъектами. В таких условиях предприятиям важно проводить оценку конкурентоспособности и поддерживать ее на высоком уровне.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, конкурентоспособный продукт, оценка конкурентоспособности, повышение конкурентоспособности

## PRODUCT COMPETITIVENESS: HOW TO CALCULATE AND INCREASE

Yulia A. Pinchukova,  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article is devoted to the topic of competitiveness, which is currently relevant, since it is a necessary condition for the implementation of the company's activities, which is associated with the struggle for market segments between economic entities that has been present for a long time. In such conditions, it is important for enterprises to assess competitiveness and maintain it at a high level.

*Keywords:* competitiveness, competitive product, competitiveness assessment, competitiveness improvement

Понятие конкурентоспособности продукции включает в себя все, что отличает ваш товар от других. Это степень удовлетворения запросов потребителей в сравнении с аналогичными товарами, которые представлены на этом же рынке. Иными словами, конкурентоспособность – это способность товара отвечать рыночным требованиям и пожеланиям клиентов.

Конкурентоспособность – это набор потребительских и ценовых характеристик, определяющих степень успеха товара на рынке. Одной из главных характеристик является качество продукции, то есть набор свойств товара, позволяющих удовлетворять потребности клиентов при использовании продукта по прямому назначению.

Формирование конкурентоспособности – это комплекс мер, которые принимаются для улучшения ассортимента и качества товара, максимального использования производственного потенциала.

Среди главных факторов формирования конкурентоспособности товара продукции можно выделить:

- ✓ эффективное использование конкурентных преимуществ;
- ✓ использование показателей качества, которые определяются существующими стандартами и нормативами,
- ✓ экономические показатели, с помощью которых формируются себестоимость и продажная цена товара.

Специалисты выделяют два вида конкурентных преимуществ:

1. Минимальные издержки. Достигаются за счет узкой специализации и использования инновационных технологий. В конечном счете это позволяет реализовывать продукцию по ценам ниже, чем у большинства конкурентов.

2. Повышение функциональности товара. Каждый потребитель имеет особые потребности, которые можно удовлетворять, вводя новые функции в имеющийся продукт. Стоимость при этом может серьезно увеличиться.

Конкурентоспособность компании – это относительная характеристика, которая выражает отличие данной компании от конкурирующих организаций по степени удовлетворения своей продукцией потребностей клиентов и по уровню эффективности производственной работы.

Конкурентоспособность товара определяется конкретными возможностями компании и возможностью ее приспособления к рыночным условиям.

Сформулируем несколько основных принципов, пользуясь которыми компания может получить конкурентное преимущество:

1. Нацеленность компании и каждого ее сотрудника на конечный результат.
2. Увеличение производительности вследствие максимально эффективного использования способностей работников.

3. Направленность на потребителя.
4. Разработка корпоративных ценностей и демонстрация их важности окружающим.
5. Создание на предприятии доброжелательной творческой атмосферы.

Одной из главных характеристик в определении конкурентоспособности товара является качество. Оно определяется различными свойствами продукта. Количественная характеристика одного или нескольких из этих свойств носит название показателя качества.

Существуют обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества.

С помощью обобщающих показателей можно охарактеризовать качество всего продукта в целом, не принимая во внимание его вид, функциональность, назначение. В эту группу относятся показатели, которые выражают удельный вес:

- ✓ нового продукта в общем ассортименте выпускаемой продукции;
- ✓ товара с сертификатом и без;
- ✓ продукта, который соответствует мировым стандартам в области качества;
- ✓ экспорта в различные страны, в том числе развитые в промышленном плане.

К индивидуальным показателям относят характеристики, выражающие ее свойства:

1. Полезность для потребителей.
2. Надежность.
3. Технологичность.
4. Эстетичный внешний вид.

Косвенные показатели не так очевидны. Сюда входят потери от брака и некоторые другие факторы. Конкурентоспособность продукта: 5 основных законов.

Рассмотрим пять главных законов, которых следует придерживаться для выпуска конкурентоспособного продукта.

Качество товара. Зависимость конкурентоспособности продукции на рынке и ее качества видна невооруженным глазом и частично рассматривалась нами ранее. Хорошее качество товара ведет к повышению конкурентоспособности, низкое качество – к снижению.

Единственный нюанс – нужно определиться с понятием качества. Качественный товар – это не всегда самый совершенный продукт, который представлен на рынке. Качественный – это значит соответствующий потребностям конкретной целевой аудитории. Для одних это самый надежный и долговечный товар, для других – самый скоростной, для третьих – самый дешевый. Поэтому перед тем, как разрабатывать конкурентоспособный товар, необходимо тщательно изучить потребности рынка сбыта и уточнить критерии, по которым тот или иной товар считается качественным. После выпуска продукта нужно постоянно отслеживать, в какую сторону эволюционируют потребности целевого рынка, отвечают ли изменившимся потребностям характеристики товара и т.д. Напомним, чтобы оценка конкурентоспособности потребительских товаров была объективной, необходимо пользоваться теми же критериями, которые использует потребитель, подбирая необходимый товар на рынке.

Конкурентное преимущество. Майк Портер разработал матрицу конкурентоспособности товара, с помощью которой компания может определиться со своим конкурентным преимуществом.

Портер выделяет три основных способа обеспечения конкурентного преимущества на рынке:

1. **Продуктовое лидерство.** В эту группу входят: Повышение качества товара. Придание товару большей полезности с точки зрения потребителя. Формирование имиджа. Привлекательный дизайн, дополнительное гарантийное и сервисное обслуживание (например, стандартное предложение «год гарантии, два года бесплатного сервиса» котируется до сих пор). Если товар приобретает в глазах потребителя определенную ценность, он готов за него платить. В то же время увеличение стоимости товара должно одновременно и быть приемлемым для клиента, и погашать увеличение издержек на его производство.

2. **Ценовое лидерство.** Достигается с помощью уменьшения затрат на производство и реализацию. Особое внимание уделяется: Стандартизации продукции. Управлению издержками. Введению различных рационализаторских решений. Контролю расходов на предприятии и т.д. В основе снижения издержек лежит так называемая «кривая опыта». Согласно этой кривой, расходы на производство единицы товара снижаются на 20 процентов каждый раз, когда удваивается объем производства.

3. **Лидерство в нише.** Фирма выбирает отдельный сегмент рынка, изучает его и выпускает новый продукт, удовлетворяющий все основные потребности клиентов. Подобный подход часто используется малым бизнесом. Крупный бизнес применяет его гораздо реже, в основном, когда требуется поработать с небольшой группой конкретных потребителей – к примеру, с людьми с заданным уровнем дохода. Конкурентоспособность товара зависит от того, какие цели поставила перед собой компания, какими ресурсами и возможностями она обладает. Проанализируйте свой товар, определите свойства, которые оценит целевой рынок, сопоставьте их со своими амбициями и возможностями – и разработайте собственную конкурентную стратегию.

**Оценка конкурентоспособности.** Выявив потребности рынка и определив способ конкуренции, стоит оценить текущую конкурентоспособность. Для этого можно воспользоваться одной из готовых методик:

конкурентоспособность. Для этого можно воспользоваться одной из готовых методик:

Методика	Описание
SWOT-анализ	Оценка конкурентоспособности путем анализа сильных и слабых сторон, возможностей, предоставляемых рынком, и угроз, которые он несет.
Метод McKinsey / GE	Оцениваются два критерия – конкурентоспособность товара и привлекательность конкретной отрасли. После этого определяются лучшие рынки.
<b>Пять сил Портера</b> <sup>24</sup>	Конкурентоспособность оценивается с точки зрения внешних и внутренних факторов.
Многоугольник конкурентоспособности	Товар, с которым фирма выходит на рынок, сравнивается с предложениями главных конкурентов.



В каждом из представленных методов есть свои достоинства и недостатки. Для выбора лучшего способа оценки конкурентоспособности продукции стоит попробовать все варианты. Это позволит оценить свой продукт с точки зрения рынка в целом, сравнить его с аналогичными изделиями конкурентов и выяснить, есть ли у вас, что предложить потребителям.

Повышение конкурентоспособности. Способы повышения конкурентоспособности зависят от того, на какой фазе жизненного цикла находится ваш товар. Чем он моложе, тем выше уровень, которого он может достичь.

1. Стадия внедрения. Проводить целенаправленные мероприятия по повышению конкурентоспособности на данном этапе не требуется. Отслеживайте ситуацию на рынке, собирайте информацию, анализируйте результаты пробных продаж. Здесь можно отследить, отвечает ли продукт ожиданиям клиентов, и при необходимости посмотреть отклики и изменить характеристики.

2. Стадия роста. Развиваются главные характеристики товара: еще быстрее, выше, натуральнее и т. д. Формируются входные барьеры – теперь конкурентам, желающим с вами поспорить в выбранной области, придется их преодолевать изначально.

3. Стадия насыщения и спада. Все желающие уже приобрели ваш товар и хотят чего-то новенького. На этом этапе вы можете разработать новую версию продукта. Или создать что-то кардинально новое.

Внедрение системы контроля. После создания товара и продвижения его на рынке, вы должны постоянно отслеживать, чтобы он продавался и дальше. В систему управления конкурентоспособностью входят четыре основных этапа:

1. Анализ и мониторинг. Компания на постоянной основе анализирует конкурентоспособность товара. Если на рынке появляется новый игрок, специалисты проводят контрольную закупку, оценивают продукты. Также необходимо постоянно оценивать малейшие изменения целевого рынка, изучать и внедрять на предприятии инновационные технологии. В процессе оценки нового товара анализируются три группы параметров: технические (качество, соответствие стандартам), экономические (стоимость, затрат на установку и дальнейшую эксплуатацию), маркетинговые (имидж производителя, дизайн, срок изготовления и поставки и т. д.).

2. Обновление стратегии. После анализа периодически возникает ситуация, в которой компания должна изменить способ конкуренции. В первую очередь, подобная ситуация связана с изменениями потребностей целевой аудитории.

3. Маркетинговые программы. Анализ конкурентоспособности выявляет не только сильные стороны, на которых нужно ак-

центрировать внимание, но и слабые, которые необходимо улучшить, укрепить и выгодно преподнести клиенту.

4. Мониторинг выполнения стратегии. Все мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности товара, нужно тщательно отслеживать и корректировать по мере необходимости.

Главная цель любой компании в современных рыночных условиях – завоевание, сохранение и расширение своих позиций на рынке сбыта. Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность разрабатывать и продавать товары или услуги, которые по ценовым и неценовым показателям являются более привлекательными для клиентов, чем аналогичные предложения от других предприятий. Данная характеристика является основной, потому она выявляется лишь при детальном сравнении предприятий, выпускающих аналогичный продукт на той же самой территории. Иными словами, предприятие может выпускать вполне конкурентоспособный продукт для регионального рынка, однако на уровне страны или мирового рынка он не будет пользоваться спросом. Целью анализа конкурентоспособности предприятия является определение конкурентных преимуществ фирмы, а также анализ их реализации и защиты в заданных условиях. В процессе анализируются эффективность производственной деятельности, производственный и научно-исследовательский потенциал, финансовое положение компании. В итоге заполняется таблица по примеру следующей:

Критерии	Оценки		
	Низкая	Средняя	Высокая
Относительная доля рынка			
Издержки, цена			
Особенности товара			
Степень освоения технологии			
Конкуренты			
Концентрация клиентов			
Имидж фирмы			

После этого можно делать выводы и принимать решения о дальнейшем продвижении товара на рынок или повышении его конкурентных свойств. По результатам оценки конкурентоспособности обычно принимаются следующие решения:

1. изменение комплектующих материалов, источников, конструкции товара;
2. изменение технологии разработки продукта;
3. изменение цены на товар, обслуживание, ремонт, запчасти;
4. изменение порядка реализации продукта на рынке;
5. изменение системы поощрения поставщиков, изменение структуры и количества поставок;
6. изменение системы контроля качества.

### **Список использованных источников**

1. Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259с.
2. Абалакина Т.В. Механизм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия в рыночных условиях // В сборнике: Финансовая стратегия предприятий в условиях нестабильности экономики. – 2019. – С. 9–11.
3. Агапова М.А. Управление конкурентными преимуществами предприятия / М.А. Агапова // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 81–84.
4. Адамов А. А. Влияние различных факторов на конкурентоспособность организации // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. ст. победителей VI Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2017. – С. 87–89.
5. Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова //– М.: Ника-Центр, –2017.–№ 9. – С.35–38.
6. Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития. –2017.–№ 3.– С. 25–28.
7. Аранжин В. В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций (по материалам российских научных публикаций) // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 2. – С. 326–331.
8. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 576 с.

## ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Пинчукова Юлия Александровна,

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Статья посвящена актуальной в настоящее время теме, конкуренции. Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция». Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкуренты.

## THE MAIN TYPES OF COMPETITION IN A MARKET ECONOMY

Yulia A. Pinchukova,

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The article is devoted to the currently relevant topic, competition. Competition refers to economic categories, the essence of which has no unambiguous interpretation. With the formation and development of economic thought, various aspects were reflected in the content of the concept of “competition”. There are several theoretical approaches to understanding the economic content of the concept of “competition”. Initially, the word “competition” entered economic theory from everyday language and for a long time meant only the independent rivalry of two or more persons. It is the behavioral approach to the interpretation of the category of competition that was initially established

in the economic literature. Competition was considered as an internal property of a person inherent in his nature, which naturally manifests itself in the economic behavior of people seeking competition.

**Keywords:** competition, competitorsx

Конкуренция на рынке – это борьба между организациями за использование экономических ресурсов при одинаковых правилах и условиях. В зависимости от подхода существует большое количество различных типов конкуренции в экономике.

Можно выделить 3 основных вида конкуренции по видам конкурентов: прямую, косвенную и фантомную.

1. Прямые конкуренты – это те организации, которые работают с вами одном сегменте рынка, предлагают такие же товары или услуги и рассчитывают на внимание той же целевой аудитории. Такой вид конкуренции характеризуется схожим географическим расположением, потребителями и продукцией. Грамотный подход к противостоянию конкурентам напрямую влияет на успешный захват крупного сегмента рынка и, соответственно, увеличение прибыли.

2. Косвенные конкуренты – компании, которые в какой-то момент переманили к себе вашего потенциального клиента, предложив ему такой товар или услуг, которого у вас нет. Такой вид конкуренции подразумевает наличие у соперника какого-либо преимущества. Если речь идет о подобном типе продукта, то важно работать над маркетинговой стратегией: улучшенное коммерческое предложение и проведение рекламных акций, скидок и других подобных мероприятий.

3. Фантомные конкуренты – это крайне нестандартная ситуация в сфере маркетинга. Организация ожидает, что клиент приобретет один продукт, тогда как он выбирает совершенно другой. Это происходит тогда, когда другие предприятия непреднамеренно оказывают влияние на поведение вашей целевой аудитории. Пример такой конкуренции: посетитель кинотеатра внезапно поменял свое решение посмотреть фильм и отправился за покупками в торговый центр. Проблема заключается в том, что получить информацию о фантомных конкурентах достаточно трудно. Один из эффективных способов борьбы с ними – это вовлекающая реклама.

Кроме этого, существует и другая классификация конкуренции,

где основными видами являются монополия, монополия, олигополия и др. Рассмотрим их далее.

Рыночная экономика подразумевает, что в стране действует множество систем, каждая из которых зависит от специфики работы той или иной организации. Конкуренция также диктует правила для ценообразования. На сегодняшний день в экономике действует 5 типов конкуренции по взаимоотношениям на рынке:

1. совершенная конкуренция – в такой системе существует сразу огромное количество продавцов и потребителей. Именно этот фактор влияет на то, что стать лидером рынка довольно сложно. При совершенной конкуренции всегда действует множество альтернативных вариантов. Демпинговать стоимость товаров практически невозможно.

2. несовершенная конкуренция – это комбинация монополии и совершенной конкуренции, где главная разница – это дифференциация участников рынка. Они могут контролировать ценообразование, завышая стоимость на товары и извлекая из этого более высокую прибыль.

3. монополия – кардинально отличается от совершенного вида конкуренции. В этой системе только один производитель выпускает товары и услуги, на которые наблюдается высокий спрос среди целевой аудитории. Качественных альтернатив нет, поэтому компания-монополист фактически захватывает рынок. В то же время не всегда потребители готовы будут заплатить выбранную монополистом сумму;

4. олигополия – это схожее с монополией явление, где главное отличие заключается в том, что на рынке действует не одна компания-монополист, а много подобных организаций. Они доминируют над остальными более мелкими предприятиями, фактически удерживая власть в своих руках, стараясь договориться друг с другом, чтобы самостоятельно устанавливать цены;

5. монополия – дифференциация в монополии работает по принципу количества покупателей. Если при совершенной конкуренции количество потенциальных клиентов неограниченно, то особенность монополии – это наличие всего лишь одного покупателя для конкретного товара или услуги. Такая система распространена в сфере государственных закупок.

Тип конкуренции	Барьеры для выхода продавцов на рынок	Количество продавцов на рынке	Барьеры для выхода покупателей на рынок	Количество покупателей на рынке
Совершенная конкуренция	нет	много	нет	много
Монополия	есть	один	нет	много
Олигополия	есть	много	нет	много
Монополистическая конкуренция	нет	много	нет	много
Монополия	нет	много	есть	один

Важно также отметить, что монополия бывает двух видов: естественная и искусственная. Естественный тип подразумевает наличие в собственности субъекта тяжело воспроизводимых ресурсов – нефть, золото и др. Монополистом в естественной среде часто бывает государство. Искусственная монополия – более распространенный тип, где несколько крупных игроков рынка объединяются ради его полного захвата. Сегодня существует четыре основных формы искусственной монополии: картель, концерн, синдикат и трест.

✓ Картель – это совокупность компаний, принадлежащих к одной отрасли. Они заключают договор о ценообразовании, распределяют между собой сегменты рынка и его долю для каждого участника.

✓ Концерн – форма объединения предприятий, работающих в разных отраслях, но подчиняющихся единому органу финансового контроля.

✓ Синдикат – другая совокупность организаций из одной сферы. В отличие от картеля у участников синдиката остается свобода в сфере производства и право на собственность. В то же время такие компании теряют коммерческую самостоятельность, поскольку все товары и услуги реализуются через определенную систему.

✓ Трест – акционерное общество, участники которого лишаются коммерческой, производственной и в некоторых случаях юридической самостоятельности. Во главе такой группы стоит компания-лидер.

Монополия в свою очередь имеет как позитивные, так и негативные последствия. Позитивное влияние выражается в снижении издержек на фоне экономии средств на производство, а также развитие

технологий благодаря большому количеству доступных ресурсов. Негативная сторона монополии – это нарушение прав потребителей, вынужденных приобретать товары и услуги по необоснованно завышенным ценам.

В большинстве стран на сегодняшний день действует антимонопольное законодательство, которое позволяет контролировать деятельность монополий. В России такая функция закреплена за Федеральной антимонопольной службой (ФАС).

Такое явление, как конкуренция, можно рассматривать с разных точек зрения. Именно по этой причине существует множество факторов, которые влияют на классификацию видов конкуренции. Рассмотрим ниже, какие еще существуют типы конкуренции в зависимости от разных подходов к ее изучению.

По характеру развития – ценовая и неценовая:

1. Ценовая конкуренция появляется на фоне искусственного снижения стоимости товаров и услуг. В этом случае часто возникает ценовая дискриминация, когда цена необоснованно меняется у разных продавцов. Этот вид конкуренции распространен в сфере услуг, а также в логистике.

2. Неценовая конкуренция возникает, когда производители начинают улучшать товары и услуги, внедрять современные технологии в производство, патентовать собственные разработки, развивая бренд и т.д. Основа для появления этого вида конкуренции – желание бизнеса захватить больше разных рынков, запуская новый ассортимент товаров и услуг. Чем лучше сервис, тем выше конкуренция.

По типам товаров – горизонтальная и вертикальная:

Горизонтальная конкуренция наблюдается среди компаний, реализующих одни и те же или схожие по эксплуатации товары. Это также один из видов внутриотраслевой конкуренции. Выигрывает та компания, которая предоставляет потребителям наиболее качественные продукты. Для этого важно использовать в производстве инновационные технологии.

Вертикальная конкуренция возникает среди организаций, производящих разные товары, которые могут удовлетворить одни и те же потребности клиентов. Например: производители смартфонов стремятся удовлетворить одну из потребностей целевой аудитории, связанную с получением информации. Но помочь в этом может не

только мобильный телефон с доступом в интернет, но и персональный компьютер.

По принадлежности к отрасли – внутриотраслевая и межотраслевая:

Внутриотраслевая конкуренция – это борьба между компаниями, принадлежащим к одной отрасли, за получение крупной прибыли. Такой тип имеет несколько важных функций: управление рыночной стоимостью товара, стимулирование технического прогресса, улучшение производства, определение слабых мест и их своевременное устранение и т.д.

Межотраслевая конкуренция наблюдается между представителями разных отраслей за наиболее прибыльное использование капитала. Возникает из-за усиления интереса потребителей к группам товаров в разных сферах. Этот вид конкуренции также имеет свои функции: модернизация отраслей, работа над эффективностью производства, перестройка экономики и т.д.

По масштабам – индивидуальная, местная, национальная и мировая:

Индивидуальная конкуренция означает, что компания направляет все силы, чтобы выделиться среди конкурентов и заполучить клиента, самостоятельно работая над формированием лучших условий на рынке.

Местная конкуренция подразумевает, что борьба между организациями происходит на определенной территории: город, район, населенный пункт и др.

Национальная конкуренция происходит на территории государства между двумя крупными компаниями.

Мировая конкуренция – наиболее широкий по масштабу вид, при котором конкуренты по всему миру борются за клиентов.

Несмотря на все сложности, которые возникают у предпринимателей из-за конкуренции, бизнес не сможет стабильно функционировать без этого явления в экономике. Конкуренция позволяет определить, на каком уровне находится реальный спрос потребителей, а также мотивирует производителей совершенствовать свою работу, внедряя современные технологии, чтобы повысить качество товаров и услуг. Именно поэтому конкуренция полезна и важна не только для бизнеса, но и для потребителей.

### Список использованных источников

1. Абаева Н.П. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.
2. Абалакина Т.В. Механизм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия в рыночных условиях // В сборнике: Финансовая стратегия предприятий в условиях нестабильности экономики. – 2019. – С. 9–11.
3. Агапова М.А. Управление конкурентными преимуществами предприятия / М.А. Агапова // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 81–84.
4. Бусоедов А.А. Основные тенденции развития конкуренции на российском рынке / А.А. Бусоедов, Н.Р. Борошенко, Н.Е. Шемелева // Вестник магистратуры. – 2017. – № 12-3 (75). – С. 19–22.
5. Гусарева В.Н. Пути развития конкуренции на рынках субъектов Российской Федерации / В.Н. Гусарева, Г.Г. Крутова // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2018: сб. тр. междунар. науч.-техн. форума: в 11 т. / под общ. ред. О. В. Миловзорова. – Рязань, 2018. – Т. 7. – С. 102–106.
6. Кравцевич С.В. Предмет – объектная сторона понятий «рынка» и «конкуренции» в исследовании «обмена» / С.В. Кравцевич // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 2 (28). – С. 41–45.
7. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. – 2-е изд. – М.: Дашков и К°, 2017. – 256 с.
8. Оберт Т.В. Теория конкуренции: учебное пособие для студентов экономических специальностей. – Саратов: Изд-во «Саратовского государственного университета им Н.Г. Чернышевского», 2020. – 80 с.
9. Ягафарова Е.Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е.Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. – 2018. – №4. – С. 181–185.

## ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

**Родичева Анастасия Владленовна,**  
магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Подготовка инвестиционных проектов на каждом этапе требует мер и решений для успешной его реализации, а следовательно – получения финансовой выгоды и наращивания экономического потенциала. Все это основывается на результатах инвестиционного анализа, который дает объективную обратную связь между замыслом и фактическим положением дел. Аналитическая работа основывается на принципе сравнения «с проектом» и «без него». При принятии решения о целесообразности инвестирования – это ключевой момент.

**Ключевые слова:** бизнес-план, инвестиционный проект

## STAGES OF IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS PLAN OF THE INVESTMENT PROJECT

**Anastasia V. Rodicheva,**  
Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Preparation of investment projects at each stage requires measures and solutions for its successful implementation, and consequently - obtaining financial benefits and building economic potential. All this is based on the results of investment analysis, which provides objective feedback between the idea and the actual state of affairs. Analytical work is based on the principle of comparison “with the project” and “without it”. When deciding on the feasibility of investing, this is the key point.

**Keywords:** business plan, investment project

Успех бизнеса зависит от тщательно продуманной идеи, которую проанализировали и зафиксировали в документе. Если предприниматель не учтет риски и не выявит перспективы развития организации, он может понести убытки. И чтобы избежать ошибок, нужно создать бизнес-план проекта, который покажет его сильные и слабые стороны, а также поможет получить инвестиции.

Бизнес-план – это документ, в котором подробно описаны действия по развитию проекта, стартапа или крупной компании. Он позволяет узнать перспективные методики для управления предприятием, оценить риски, а также рассчитать первоначальные расходы и доходы.

В бизнес-плане содержится информация:

1. Об инициаторе проекта.
2. Описание продукции или услуг.
3. Анализ рынка.
4. Маркетинговая стратегия.
5. Экономические расчеты ведения деятельности.
6. Эффективность идеи.

В документе присутствует текст, графики, таблицы, фотографии, расчеты, отчеты, данные исследований и тому подобное.

Цели бизнес-плана:

1. Оценка и анализ перспектив развития будущего проекта. Идея может показаться прибыльной на этапе формирования, но при тщательном разборе рисков проект оказывается убыточным.

2. Убеждение инвесторов, готовых вложить средства.

3. Допуск к получению субсидий и государственной поддержки – например, грантов.

Таблица 1 – Параметры составления бизнес-плана

Параметры	Для себя и сотрудников	Для инвесторов
Для кого?	Сам предприниматель и сотрудники	Сторонние предприниматели, банки, кредиторы, партнеры, государство
Для чего?	Составить четкий план действий для каждого участника процесса и понять, как прийти к желаемому результату	Доказать эффективность вложения денежных средств, а также показать важность проекта для общества
Важная информация в документе	Показать этапы и расписать бюджеты	Подробно отразить эффективность инвестиций, доходов, рентабельности и окупаемости – с подтверждающими данными

<p>Требования к оформлению</p>	<p>План отражает только важные этапы. Его не обязательно оформлять, распечатывать и прописывать резюме.</p> <p>В бизнес-плане для внутреннего рассмотрения главное - отразить реальную ситуацию</p>	<p>В данном случае регламент оформления строгий. Например, популярный стандарт бизнес-планирования от UNIDO включает такие разделы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме.</li> <li>2. Описание отрасли и компании.</li> <li>3. Описание услуг или товаров.</li> <li>4. Продажи и маркетинг.</li> <li>5. План производства.</li> <li>6. Организационный план.</li> <li>7. Финансовый план.</li> <li>8. Оценка эффективности проекта.</li> <li>9. Гарантии и риски компании.</li> <li>10. Приложения.</li> </ol> <p>Документ нужно составить аккуратно, избегая ошибок и неточностей. При этом добавляются: текст, таблицы, графики, результаты исследований и диаграммы. К письменному плану можно сделать презентацию и предоставить образцы продукта</p>
<p>Какой результат?</p>	<p>Понять рынок сбыта и нишу в целом, а также рассчитать стартовый капитал и дальнейшие вложения в развитие и продвижение продукта</p>	<p>Убедить инвесторов вложить свои деньги в проект, получить кредит от банка или грант от государства</p>

Задачи бизнес-плана:

1. Определить направление бизнеса.
2. Оценить рынок сбыта и его особенности.
3. Утвердить краткосрочные и долгосрочные цели.
4. Разработать стратегию продвижения.
5. Выяснить, какие специалисты нужны для реализации проекта.
6. Определить качество продукта и оценить масштаб производства.
7. Оценить риски и издержки.
8. Прописать бюджеты на всех этапах реализации проекта.
9. Рассмотреть варианты маркетинговых мероприятий.
10. Указать экономические показатели и параметры, по которым будет оцениваться каждый этап реализации плана.

Бизнес-план может составляться для нескольких групп лиц - от этого будет зависеть регламент его оформления.

Бизнес-план должно быть направлено на достижение следующих целей:

- определение объема предполагаемых поступлений денежных ресурсов (в разрезе всех источников, видов деятельности) исходя из намечаемого объема производства;

- определение возможностей реализации продукции (в натуральном и стоимостном выражении) с учетом заключаемых договоров и конъюнктуры рынка;

- обоснование предполагаемых расходов на соответствующий период;

- установление оптимальных пропорций в распределении финансовых ресурсов;

- определение результативности каждой крупной хозяйственной и финансовой операции с точки зрения конечных финансовых результатов;

- обоснование на короткие периоды равновесия поступления денежных средств и их расходования для обеспечения платежеспособности компании, ее устойчивого финансового положения.

Составляя план, предприниматели ищут способы сократить расходы и увеличить прибыль для стабильного развития компании.

А с помощью SWOT-анализа бизнесмены определяют слабые и сильные стороны, а также находят возможности развития и замечают угрозы, которые в будущем нужно минимизировать.

Бизнес-план имеет следующую структуру.

Титульный лист:

- название проекта или организации;
- данные о руководителе проекта;
- дата составления;
- сумма инвестиций и кредитов и т.д.;
- информация о разработчике плана.

Резюме:

- главная идея продукта и компании в деталях;
- конкурентные преимущества;
- организация производства;
- необходимый объем инвестиций;
- гарантии получения прибыли и возврата инвестиций;
- запланированная выручка от продаж за определенный

период;

- срок окупаемости;
- стратегия продвижения;
- количество вложенных собственных средств;
- зарегистрирована ли ТМ и так далее.

Описание отрасли и компании:

- миссия и цель компании;
- основатель и руководитель компании;
- структура компании;
- история возникновения продукта;
- место компании на рынке (запланированное или

существующее);

- главные конкуренты (прямые и косвенные) и их продукты;
- слабые и сильные стороны конкурентов, их стратегия

продвижения;

- темп развития рынка;
- SWOT-анализ предприятия (сильные и слабые стороны,

возможности для развития, а также угрозы и риски).

Описание услуг и товаров:

- фотография или эскиз;

- название;
- характеристика продукта или услуги, его польза для потребителя;
- документы для продажи;
- условия упаковки, транспортировки, хранения и использования;
- гарантия и обслуживание клиентов.

Продажи и маркетинг:

- кто будет реализовывать товар - производитель, магазины, кафе и так далее;
- целевая аудитория (кто будет покупать);
- ценообразование;
- запланированный объем продаж;
- пути достижения ожидаемого уровня продаж;
- контент для блога и социальных сетей для узнаваемости бренда;
- бюджет на рекламу: как он был рассчитан, сколько денег в месяц надо тратить на продвижение, как будете отслеживать эффективность рекламных кампаний, KPI (ключевые показатели эффективности) и прочее;
- вид, структура и способ создания сайта для онлайн присутствия.

Онлайн присутствие. В современном мире абсолютно каждый бизнес нуждается в качественном сайте (независимо от ниши). Онлайн присутствие играет очень важную роль для успеха дела, поэтому этот момент крайне важно продумать в бизнес плане.

Сайт поможет:

- привлечь больше заинтересованных клиентов, которые легко найдут информацию о компании в интернете благодаря SEO-оптимизации;
- увеличить продажи с помощью различных маркетинговых инструментов, о которых расскажем чуть ниже;
- повысить узнаваемость бренда, тем самым, увеличивая авторитет компании и выделяясь на фоне конкурентов.

План производства:

- максимальное количество продукции, которое можно производить в течение определенного периода (месяц, квартал, год);

– бюджет на рабочих – количество работающих, размер зарплаты каждого, необходимость и возможность привлечения подрядчиков;

- стоимость оборудования, амортизация;
- перечень сырья с ценами;
- стоимость зданий (склад, офис, место производства);
- постоянные и переменные затраты;
- себестоимость продукции.

Организационный план:

– форма собственности;

– расположение предприятия - офис, склад, производство, точки продаж;

- главные специалисты предприятия, инвесторы и директор;
- взаимодействие подразделений между собой (иерархия);
- сроки реализации проекта.

Финансовый план:

– отчет или план расходов на подготовительный и основной периоды;

- ожидаемая прибыль;
- расчет размера налогов;
- отчет о прибылях и убытках;
- срок окупаемости;
- коэффициент финансовой зависимости;
- операционный рычаг.

Оценка эффективности проекта:

– внутренняя норма доходности (процентная ставка, рентабельность инвестиций);

– индекс рентабельности (чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект);

– чистая текущая стоимость проекта или NPV;

– точка безубыточности (за какое время и при каком объеме реализации предприятие сможет окупить все вложения и начнет получать прибыль).

Гарантии и риски компании:

- все потенциальные риски и угрозы;
- меры защиты предприятия от угроз;

– запланированные мероприятия для устранения негативного влияния на компанию в случае возникновения критической ситуации.

Приложения. В этот раздел обычно добавляют различные таблицы, графики, эскизы, схемы и другие дополнения.

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 nasledующей 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. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Российская газета. №237. 25.12.93. - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. М., 2021.
2. Федеральный закон от 27.10.2011 №311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ» - 29.11.2010, №48, ст. 6252. - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. М., 2021.
3. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>
4. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 440 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
5. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>
6. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 768 с.
7. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.
8. Пястолов С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.
9. Костина Р.В. Финансовые стратегии компаний: учебник / Р.В. Костина, А.И. Уколов. – 2-е изд., стер. – Москва: Директ-Медиа, 2017. – 742 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273660> (дата обращения: 18.09.2021). – Библиогр.: с. 733. – ISBN 978-5-4475-9319-3. – DOI 10.23681/273660. – Текст: электронный.

## ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Чибисова Елена Ивановна,**

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

**Морозов Александр Александрович,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Проблема инвестиционной привлекательности актуальна как никогда: свободные финансовые ресурсы, обращающиеся на рынках капитала, достаются тем, кто способен управлять ими, получать чистую прибыль, выплачивать устойчивые дивиденды, обеспечивать доходность активов, капитала и инвестиций, гарантируя при этом неприкосновенность вложений, вне зависимости от политических, экономических и других факторов.

*Ключевые слова:* инвестиционный потенциал, вложение, денежные средства, организация

## ASSESSMENT OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

**Elena I. Chibisova,**

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

**Alexander A. Morozov,**

Master 's degree student of the Moscow International Academy

*Abstract.* The problem of investment attractiveness is more urgent than ever: free financial resources circulating in the capital markets go to those who are able to manage them, make a net profit, pay stable dividends, ensure the profitability of assets, capital and investments, while guaranteeing the inviolability of investments, regardless of political, economic and other factors.

*Keywords:* investment potential, investment, cash, organization

Процесс инвестирования всегда сопровождается риском. Инвестиции в бизнес в этом смысле не являются исключением.

Как и в любой другой деятельности у таких вложений есть свои преимущества и недостатки. Среди основных преимуществ, которые дает вложение финансового капитала в бизнес, можно выделить следующие:

1. Инвестор получает возможность влиять на деятельность организации, а также на решения, принимаемые руководством. Иногда именно инвестору переходит управление фирмой. При этом грамотное руководство позволяет развить бизнес, увеличить его доходность. В конечном итоге возрастает и уровень прибыльности вложенных средств.

2. Вложения в бизнес отличаются широким выбором форм и направлений для инвестирования. Инвестировать средства можно в компании, занимающиеся производством товаров, оказывающие какие-либо услуги – выбор здесь действительно огромен.

3. Возможность стать инвестором при наличии небольшого капитала. На первоначальном этапе не обязательно вкладывать огромные денежные суммы. Достаточно приобрести небольшую часть компании. В случае успешности инвестиций впоследствии можно покупать доли, принадлежащие другим лицам [25, стр. 191].

4. Если инвестиции в бизнес рассматриваются как деятельность, приносящая пассивный доход, их отличают простота и доступность. От инвестора не потребуется обладать багажом каких-либо знаний.

5. Инвестирование в бизнес – одна из немногих разновидностей вложений, в которых активы имеют реальную форму. Результат инвестиционной деятельности можно будет увидеть в активах компании.

6. Вкладывая деньги в предпринимательство, инвестор может выбрать компанию, действующую в той сфере, которая ему наиболее интересна и знакома.

Доход при таких вложениях в долгосрочном периоде ничем не ограничен. При правильном ведении бизнеса и достижением компанией лидирующих позиций есть все шансы достичь ежемесячной прибыли на уровне, значительно превышающем 100%. Со временем, чем лучше развивается компания, в которую вложены средства, тем выше будет уровень дохода инвестора [17, стр. 101].

Несмотря на значительное количество плюсов вложения в бизнес существует у такого вида инвестирования и целый ряд недостатков:

1. Инвестиции в бизнес сопровождаются высоким риском потери средств. При неправильном подходе к вложению можно лишиться не только части, но и всего инвестированного капитала [30, стр. 155].

2. Законодательные ограничения. Некоторые виды предпринимательской деятельности значительно ограничены законодательными актами, контролирующими и прочими государственными органами. В нашей стране достаточно сильно развита коррупция, поэтому этот недостаток важно принимать во внимание.

3. Неожиданное развитие событий. Далеко не всегда предпринимательская деятельность движется именно в том направлении, в котором планируют собственники и инвесторы. Существует риск неожиданного возникновения таких событий, которые сделают инвестиции неэффективными

4. В случае долевого инвестирования в бизнес возникает вероятность разногласий. Если между инвесторами случится конфликт, и они не сумеют договориться, один из них может принять решения выйти из бизнеса, забрав свои средства. Это неизбежно повлияет на доходность проекта.

5. Если использовать вариант активного инвестирования, понадобятся определенные знания и опыт. В этом случае у инвестора будет возможность максимизировать возможный доход [34, стр. 102].

6. Отдача от инвестиций в бизнес зачастую нестабильна. Прибыль в различные периоды времени может сильно отличаться, изменяясь под влиянием огромного количества факторов.

При абсолютно одинаковых начальных условиях различные фирмы могут принести инвестору разный доход. Вкладывая деньги в бизнес, приходится постоянно изучать рынок и подстраиваться под него. Только так можно получить наибольшую прибыль.

7. Нередко требуются дополнительные взносы денежных средств. Если не инвестировать в бизнес дополнительные деньги в определенный момент, можно получить значительное снижение доходности предыдущих вложений.

8. Прибыль будет поступать не сразу, получить доход получится только через достаточно длительный промежуток времени.

Таким образом, инвестиционная деятельность имеет свои преимущества и недостатки. Важно помнить о них и учитывать в процессе вложений. На развитие бизнеса оказывает влияние огромное количество факторов.

Прежде всего, психология, а также технология предпринимательства. Правильно организованная деятельность оказывает непосредственное влияние на успешное начало и дальнейшее развитие бизнеса.

Статистические данные подтверждают, что около 90% проектов становится убыточными уже в первые два года своего существования. При этом далеко не всегда причина кроется в высокой конкуренции. Чаще всего банкротство связывают с отсутствием четкого плана, а также концепции развития [31, стр. 141].

Инвестиционная политика предприятия – это выбор пути собственного развития: экстенсивного или интенсивного. По сути, это выбор стратегии развития фирмы. При экстенсивном пути инвестиции направляются на увеличение масштабов производства на существующей технологической базе производства. Это присуще организациям и предприятиям, имеющим высокий уровень технического и технологического оснащения, опережающий в своей области остальных участников рынка. Расширение производства увеличивает им массу прибыли. Эта политика временна для них. Если фирма хочет сохранить лидирующие позиции на рынке, ей придется вкладывать средства в поиск более эффективных методов производства. Остальные участники ищут пути повышения эффективности своего производства, пытаются догнать и перегнать лидеров отрасли [41, стр. 101].

Коммерческая эффективность инвестиционного проекта оценивается применительно к определенному составу участников и определенной системе взаимоотношений между ними, включая и схему финансирования проекта (т.е. при определенном организационно-экономическом механизме реализации проекта).

В ходе соответствующих расчетов прежде всего оценивается финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте отдельных предприятий-участников.

Рекомендуется начинать расчеты в предположении, что проект финансируется полностью за счет собственных средств

его участников. В случае, если реализация проекта оказывается неэффективной для отдельных участников, рассматриваются возможности изменения организационно-экономического механизма реализации проекта, в том числе – изменения схемы финансирования проекта, мер его государственной поддержки и состава участников проекта [25, стр. 149].

Далее, при необходимости, могут оцениваться: эффективность инвестирования в акции акционерных предприятий-участников; эффективность участия бюджета в реализации проекта (бюджетная эффективность); региональная эффективность проекта (для общественно значимых проектов); отраслевая эффективность проекта.

#### Шаг 1. Определиться с областью деятельности

Профессионалы утверждают, что найти сферу бизнеса, которая подходит именно вам бывает непросто. Это настоящее искусство.

Не стоит бояться начинать что-то неизведанное. Следует понимать, что чаще всего именно новичкам и первопроходцам достаются самые большие прибыли. Более того, если найти перспективное направление бизнеса, в котором еще никто не работал, можно не только заработать большие денежные суммы, но и получить известность во всём мире. При этом возраст, а также уровень знаний значения не имеют. Можно, конечно, выбрать и менее рискованные пути. Для этого достаточно применить уже имеющиеся схемы бизнеса. Не стоит бояться тех направлений деятельности, в которых существует огромная конкуренция [33, стр. 161].

Главное, чтобы проект пользовался устойчивым спросом. Например, существование в мегаполисе огромного количества салонов красоты не может стать причиной убытков еще одного из них, так как данная услуга пользуется огромным спросом.

Главной задачей в начале любого бизнеса является создание такого предложения, которое будет уникальным на рынке. Оно должно предназначаться для определенной группы потребителей, именно их потребности нужно удовлетворить лучше, чем другие компании.

#### Шаг 2. Выбор налоговой системы

Любое предпринимательство связано с оплатой налогов. В России система налогообложения предусматривает возможность

использования компаниями, относящимися к малому бизнесу, схему упрощенного налогообложения. Это позволяет снизить финансовую нагрузку. Однако следует учесть, что низкорентабельным компаниям гораздо выгоднее выбрать основную схему отчислений, так как в этом случае расчёт налога исходит из полученной прибыли.

#### Шаг 3. Регистрация деятельности

Любой начинающий вести бизнес может выбрать подходящую ему организационно-правовую форму. При этом следует ориентироваться на размер вложенного капитала, а также планируемую схему ведения деятельности. Чаще всего представители компаний, относящихся к малому бизнесу, могут выбрать одну из двух форм регистрации: ООО или ИП. Какой вариант лучше, следует решать для каждого конкретного случая.

#### Шаг 4. Открытие расчетного счета

Любая деятельность по вложению капитала в бизнес предполагает движение денежных средств. Его направления могут быть различны: пополнение активов, оплата счетов, поступление доходов. Поэтому ИП или ООО необходимо открыть банковский счет [34, стр. 94].

Некоторые начинающие бизнесмены решают пользоваться счетом, открытым на физическое лицо. Однако неверно смешивать деньги, связанные с ведением бизнеса, и личные финансы.

Открывая счет достаточно выбрать подходящий банк. С остальным помогут справиться банковские служащие. Некоторые кредитные организации предлагают открыть расчетный счет с использованием интернета (онлайн). При этом часть банков может привезти готовые документы по удобному адресу.

#### Шаг 5. Начало деятельности

Как только будет разработана идея, а предыдущие шаги - пройдены, можно начинать реализовывать проект. Для этого желательно подготовить подробный бизнес-план. Не стоит игнорировать этот этап создания бизнеса, иначе велик риск непредсказуемого развития событий. Как составить бизнес план для малого бизнеса мы писали в отдельном материале. Оформленная документально стратегия развития поможет минимизировать риски. В случае неожиданных поворотов событий или при начале столкновений с конкурирующими фирмами именно бизнес-план поможет найти выход из сложной ситуации [26, стр. 71].

Когда план будет составлен, можно приступать непосредственно к ведению бизнеса. Для этого потребуется наладить взаимоотношения с поставщиками, потребителями, заказчиками и покупателями. Важно быть готовым к тому, что становление бизнеса - процесс постепенный. Поэтому нет смысла переживать, если в самом начале бизнеса дела не пойдут в гору. Вначале деятельности всегда бывает трудно. Постепенно придет опыт и ориентироваться в бизнесе будет легче. В любом инвестиционном процессе участвуют две стороны - непосредственно инвестор и владелец бизнеса.

Цель инвестора – выбрать такой бизнес, вложения в который помогут не только не потерять капитал, но и приумножить его. Получается, что для инвестора важен риск инвестирования [23, стр. 107].

Цель владельца компании несколько иная - привлечь в бизнес деньги и не потерять их. Именно этот вид риска важен для поиска инвесторов. Получается, что оба участника процесса инвестиций имеют общую задачу - минимизировать риски.

К важнейшим рискам инвесторов относятся следующие группы:

- организационные;
- юридические;
- экономические;
- финансовые.

Управлять риском можно, если отношения в процесс инвестирования бизнеса закрепить в инвестиционном договоре. В интернете можно найти большое количество образцов подобных соглашений. Однако в реальности нередко встречаются ситуации, которые не вписываются в традиционные шаблоны [22, стр. 96].

Поэтому при инвестировании бизнеса лучше всего обратиться за помощью к профессиональным юристам. Особенно это актуально для договоров прямого инвестирования. В этом случае при провале инвестиционного проекта у инвестора будет возможность получить назад хотя бы часть вложенных средств. А при успехе мероприятия он без проблем получит всю положенную ему прибыль.

### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Российская газета. №237. 25.12.93.

- КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. М., 2021.

2. 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, 2013. – 215 с. – (Высшее образование: Магистр).

3. Быкадеров В.А. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: Приор, 2018. – 295 с.

4. Гурнович Т.Г., Захарова М.И. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. 2017. №8 (8). 71-73 с.

5. Данилина М.В. Международный менеджмент / М.В. Данилина, К.Ю. Багратуни. – М.: Русайнс, 2019. – 224 с.

6. Джинджолия А.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Л.С. Шаховская, А.Ф. Джинджолия, Е.Г. Попкова. – М.: КноРус, 2015. – 256 с.

7. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.

8. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ. / Под ред. Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 2019. – 204 с.

9. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 306 с.

10. Пястолов С.М. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. – 2-е изд., Стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 333 с.

11. Ряховская А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.

12. Толкачева Н.А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / Н.А. Толкачева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 231 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452809> (дата обращения: 20.10.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-8874-8. – DOI 10.23681/452809. – Текст: электронный.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Шегда Кристина Витальевна,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Улучшение финансового состояния представляет собой комплекс мер, направленных на эффективное использование финансовых средств предприятия для достижения поставленных стратегических целей. К основным задачам улучшения финансового состояния относится максимизация прибыли, минимизация производственных издержек, оптимизации структуры капитала предприятия, обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия и т.д.

**Ключевые слова:** финансовое состояние, организация, финансовая устойчивость

## RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE FINANCIAL CONDITION OF THE COMPANY

**Kristina V. Shegda,**

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** Improving the financial condition is a set of measures aimed at the effective use of the company's financial resources to achieve its strategic goals. The main tasks of improving the financial condition include maximizing profits, minimizing production costs, optimizing the capital structure of the enterprise, ensuring the investment attractiveness of the enterprise, etc.

**Keywords:** financial condition, organization, financial stability

В качестве мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия предлагается организовать центры финансовой ответственности (ЦФО). Центр представляет собой структурный элемент (подразделение) организации, действующий с целью оптимизации прибыли и способный оказывать непосредственное влияние на ее уровень.

Он является неотъемлемой частью бюджетного управления и предполагает разделение ответственности внутри компании. ЦФО выполняет различные операции в соответствии со своим бюджетом, имея для этого необходимые ресурсы и полномочия.

Деятельность каждого центра контролируется через систему ключевых показателей. Примером центра финансовой ответственности является цех, производственный участок, сервисное подразделение, отдел, дочерняя компания и пр. ЦФО несут ответственность перед вышестоящим руководством за достижение целевых значений по таким показателям: расходы; выручка; валовый доход; прибыль; рентабельность инвестиций.

Центр финансовой ответственности формируется на основе принципа децентрализации управления и перехода ответственности от высших звеньев управления к низшим.

Компания должна учредить этот объект в том случае, если у нее есть цель разделить ответственность за исполнение бюджетов и связать бюджетирование с системой мотивации.

Введение ЦФО предъявляет более высокие требования к квалификации сотрудников. Разделение ответственности между подразделениями позволит руководителю компании ООО «Кондитерская фабрика «БОГАТЫРЬ»:

- оценить результаты их деятельности;
- оперативно скоординировать работу;
- децентрализовать управление затратами;
- сформировать эффективную систему мотивации сотрудников.

Руководитель ЦФО концентрирует все внимание на показателях его работы, в результате чего повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. А у высшего руководства появится больше времени для выполнения стратегических задач.

Существуют следующие типы центров финансовой ответственности:

1. Центр затрат. Руководитель данного подразделения несет ответственность за то, чтобы величина затрат не превышала определенные показатели. Центр затрат контролирует расходы и минимизирует издержки. Степень детализации затрат зависит от масштабов субъекта предпринимательской деятельности и поставленных целей.

2. Центр дохода. Руководитель центра дохода отвечает за достижение определенной величины выручки (дохода) от реализации продукции и услуг, а также затрат, связанных с их сбытом. Если в организации сформировано несколько таких центров – уровень доходов для каждого из них можно определить объективно, независимо от величины дохода в целом по организации.

3. Центр прибыли. Руководитель данного центра несет ответственность за финансовые результаты его деятельности и за достижение определенной величины прибыли. Эффективность работы руководителя подразделения оценивается именно по показателю полученной прибыли, поэтому он сам заинтересован в ее росте.

4. Центр рентабельности инвестиций. Руководитель этого центра отвечает за капиталовложения и эффективность их использования.

Бюджеты центров финансовой ответственности формируются только в том случае, если в компании существует финансовая структура (совокупность ЦФО) с распределением полномочий и ответственности между руководителями ЦФО по управлению доходами и расходами предприятия. В первую очередь планируется деятельность компании на уровне функциональных бюджетов, а после этого соответствующие показатели разносятся по бюджетам ЦФО. Именно они определяют фонд материального поощрения за достижение необходимых показателей работы.

Существуют такие виды бюджетов:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет затрат;
- бюджет себестоимости;
- бюджет доходов и расходов;
- бюджет инвестиций и др.

В бюджетировании выделяют два вида ответственности: за подготовку бюджета и за его выполнение. Ответственность за показатели бюджетов несут руководители ЦФО, мера ответственности каждого из них определяется в конкретной схеме мотивации.

Управление прибылью на основе организации ЦФО в Предприятии непосредственно затрагивает работу внутренних

структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам формирования, распределения и использования прибыли и несущих ответственность за результаты этих решений.

Можно выделить следующие этапы управления прибылью Предприятия на основе организации ЦФО:

1) исследование особенностей функционирования отдельных структурных подразделений с позиций их влияния на отдельные аспекты формирования и использования прибыли;

2) определение основных типов центров ответственности в разрезе структурных подразделений предприятия;

3) формирование системы прав, обязанностей и меры ответственности руководителей структурных подразделений, определенных как центры ответственности;

4) разработка и доведение центрам ответственности плановых (нормативных) заданий в форме текущих или капитальных бюджетов;

5) обеспечение контроля за выполнением установленных заданий центрами ответственности путем получения соответствующей информации (отчетов), ее анализа и установления причин отклонений.

Укрупненно содержание методики управления формированием и распределением прибыли в рамках ЦФО может быть представлено в виде цепочки последовательных действий, таблица 22.

Последовательность, представленная в таблице 22 наглядно показывает, что расчету прибыли и точки безубыточности предшествует анализ маржинального дохода по системе «директ-костинг», который проводится по каждому центру ответственности:

- наибольшая ответственность по выполнению плана продаж может быть возложена на плановый отдел (в размере 40%), а наименьшая на бухгалтерию – (в размере 25%);

- наибольшая ответственность по выполнению плана издержек может быть возложена на плановый отдел (в размере 40%), а остальная ответственность - поровну распределена между финансовым отделом и бухгалтерией – (в размере 35% и 25% соответственно).

Применение разработанной методики позволит получать

исчерпывающую информацию об издержках и доходах по каждому центру ответственности, при этом в ходе анализа выявляются участки, где чаще всего возникают отклонения, а также виды продукции с низкой рентабельностью.

Таблица – Предлагаемая методика управления прибылью Предприятия на основе организации ЦФО

Наименование	Содержание
Цель управления прибылью	Обеспечение максимизации прибыли предприятия в текущем периоде и в перспективе
Методический инструментарий управления прибылью:	
Маржинальный анализ на основе развитого «директ-костинга»	Маржинальный доход Относительный доход Передающее отношение (производственный рычаг) Точка безубыточности Зона финансовой безопасности
Разработка гибкого бюджета	Обеспечение прогнозных данных для разных уровней выпуска в пределах уровней деятельности Контроль и анализ отклонений
Анализ и контроль отклонений	По материалам По труду По накладным расходам По валовой прибыли

Своевременное принятие рациональных решений увеличивает в среднем объемы продаж в месяц от 1% до 3%.

#### Список использованных источников

1. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. М., 2021.
2. 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>

3. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 768 с.
4. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ, 2018. – 424 с.
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.
6. Котов Н.А. Теоретические и практические проблемы правового регулирования несостоятельности (банкротства) // Альманах современной науки и образования. 2017. №6 (119). 57–63 с.
7. Лапуста М. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 355 с.
8. Любушин, Н.П., Лещёва В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.
9. Мамедов А.О. Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка. – М.: Магистр, 2019. – 288 с.
10. Международный маркетинг-менеджмент. Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки. - М.: Феникс, 2016. - 277 с.
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
12. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.

# ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

**Ярошук Анатолий Борисович,**

д.э.н., профессор кафедры экономики, менеджмента и маркетинга  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Ткаченко Вячеслав Михайлович,**

магистрант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Маркетинговая стратегия – это долгосрочный план реализации коммерческих и корпоративных целей компании. В рамках этих задач маркетологи занимаются продвижением бренда на рынок, продажами товаров и услуг, процессами ценообразования. Кроме того, сюда входит работа с клиентами и персоналом.

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, стратегия развития

## FORMATION OF STRATEGIES FOR MANAGING THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE IN ORDER TO INCREASE PROFITABILITY

**Anatoly B. Yaroshchuk,**

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

**Vyacheslav M. Tkachenko,**

Master 's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** A marketing strategy is a long-term plan for the implementation of a company's commercial and corporate goals. As part of these tasks, marketers are engaged in brand promotion to the market, sales of goods and services, pricing processes. In addition, this includes working with clients and staff.

**Keywords:** marketing activity, development strategy

Маркетинговая стратегия – это поиск и реализация планов, целей, причем долгосрочных. И в стратегическом управлении деятельность

промышленных предприятий опирается в основном на человеческий потенциал, как основу организации.

Следует отметить, что стратегия помогает адаптироваться предприятиям в конкурентной среде. В борьбе за выживание сущность стратегии и стратегического управления лежит в ответе на три основных вопроса: состояние предприятия в настоящий момент времени, в каком положении оно хотело бы находиться, его конечная цель и результат. Третий вопрос, - каким путем этого можно достичь.

В управленческой науке на сегодняшний день не существует общепринятого мнения относительно четкого алгоритма разработки маркетинговой стратегии. Однако обобщив изученную информацию, можно выделить этапы разработки стратегии, которые упоминаются учеными чаще всего:

- 1) Оценка состояния рынка;
  - 2) Анализ внешней и внутренней среды;
  - 3) Анализ покупателей и выбор целевого сегмента;
  - 4) Анализ деятельности конкурентов и определение конкурентоспособности предприятия;
  - 5) Определение целей развития компании;
  - 6) Определение основных направлений маркетинговой стратегии.
- Стоит более подробно описать каждый из представленных этапов. Оценка состояния рынка

Маркетинговый анализ рынка является важным этапом при разработке маркетинговой стратегии компании, так как качественное его проведение позволяет выбрать наиболее привлекательный целевой рынок, лучше понять потенциального потребителя и найти свободные рыночные ниши. Данный анализ носит фундаментальный характер и обеспечивает компанию необходимой информацией на два-три года.

Исследование рынка можно разделить на восемь этапов (рис. 2):

- 1) Предполагает изучение динамики рынка, его объема и потенциала;
- 2) На данном этапе, как правило, изучается конъюнктура рынка, осуществляется разбиение рынка на отдельные сегменты с целью отделения его основных сегментов;
- 3) На третьем этапе, как правило, проводится анализ рынка с целью выявления предприятия-конкурентов;

4) Предполагает изучение цен и проведение экономического анализа рынка;

5) На отмеченном этапе проводится анализ структуры распределения или дистрибуции продукции на рынке;

6) На данном этапе анализируются способы продвижения и поддержки предлагаемой продукции на рынке;

7) Предусматривает проведение анализа спроса, потребностей и особенностей поведения потребителя на рынке;

8) Установление ключевых тенденций рынка.



Рисунок 1 – Этапы маркетингового анализа рынка

Помимо этого, сегодня существуют достаточно большое количество различных видов маркетингового анализа рынка (таблица 1).

Таблица 1 – Виды маркетингового анализа целевого рынка.

Предмет анализа	Описание цели
Структура рынка	Анализ емкости и конъюнктуры рынка, изучение тенденций движения рынка
Продукция организации	Анализ развития рынка, определение доли, которую занимает продукция организации в сегменте рынка
Целевой сегмент	Анализ привлекательности рыночных сегментов с целью подбора наиболее подходящего рынка
Покупатель	Анализ спроса на рынке и анализ главных потребностей рынка
Цены	Анализ ценового позиционирования предприятия-конкурентов, функционирующей структуры цен в сегменте
Свободные ниши	Анализ различных сегментов рынка для выявления свободных ниш на рынке
Конкуренты	Анализа предприятий-конкурентов, осуществляющих свою деятельность на том же рынке для выявления конкурентных преимуществ собственной продукции и слабых стороны хозяйствующего субъекта

#### Анализ внешней и внутренней среды

Стандартный анализ внешней среды проводится с помощью модели PEST или ее расширенной версии PESTEL. Данный анализ включает в себя изучение влияния на деятельность компании следующих факторов:

- 1) Political (Политические);
- 2) Economical (Экономические);
- 3) Socio-cultural (Социально-культурные);
- 4) Technological (Технологические);
- 5) Environmental (Экологические);
- 6) Legal (Правовые).

Также для анализа внешней среды компании применяется модель 5 сил Портера, метод С. Болотова, метод «5х5» М. Мескона, метод SPACE и другие.

Анализ внутренней среды осуществляется по следующему ряду направлений:

- 1) Персонал экономического субъекта, его квалификация, интересы;
- 2) Организация управления;
- 3) Производство;
- 4) Финансы;
- 5) Маркетинг;
- 6) Организационная культура предприятия.

Для анализа внутренней среды организации обычно используют следующие две основные модели:

1) SNW-анализ (более углубленный вариант SWOT-анализа, целью которого является стратегический анализ отдельных функциональных подсистем, структурных подразделений, бизнес-процессов организации);

2) Модель McKinsey 7S (применяется для проведения анализа внутренней структуры организации и принципов ее функционирования, состоит из 7 основных компонентов микросреды организации - стратегия, структура хозяйствующего субъекта, система управления, система ценностей, сумма навыков, кадровый состав предприятия, стиль взаимоотношений внутри хозяйствующего субъекта).

Анализ потребителей и выбор целевого сегмента

Данный этап разработки маркетинговой стратегии позволяет компании определить круг потенциальных клиентов. Также с помощью данного анализа можно численно определить потенциальный объем рынка, потребительские предпочтения.

Анализ деятельности конкурентов и определение конкурентоспособности предприятия

Цель данного этапа – получить полную информацию о своих конкурентах.

Такой анализ важно проводить по двум направлениям - количественный и качественный. С помощью первого исследователь определяет долю конкурентов на рынке, объемы их продаж и

производств. С помощью качественного анализа деятельности конкурентов анализируется система сбыта, степень интеграции, маркетинговая политика, ассортиментная линейка и т. д.

#### Определение целей развития компании

После прохождения описанных выше этапов необходимо обобщить полученную информацию, дать четкую формулировку сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта, и исходя из полученных сведений, определить цели развития компании, которые не будут противоречить возможностям, миссии компании и ее общими глобальными целями.

Каждая компания, безусловно, определяет индивидуальные цели своего развития, однако в современной управленческой науке принято выделять четыре основные цели маркетинговых стратегий:

- 1) Увеличение доли компании на рынке;
- 2) Увеличение объема реализуемой продукции;
- 3) Увеличение дохода субъекта хозяйствования;
- 4) Завоевание лидирующих позиций на рынке.

#### Определение основных направлений маркетинговой стратегии

По завершению всех предыдущих этапов исследователь определяет, с помощью каких инструментов, моделей и концепций будет выстраиваться маркетинговая стратегия компании.

При разработке маркетинговой стратегии промышленного предприятия руководителям и менеджерам необходимо иметь стратегическое видение. То есть иметь представление о том, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс реализации маркетинговой стратегии.

Стратегическое видение представляет собой внутренний документ предприятия, материалы которого необходимы руководству организации для того, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив его развития.

При планировании развития предприятия менеджеры обязательно должны определить, как они видят будущее организации, в каком направлении она должна развиваться, какими станут в будущем технологии и товары, клиенты и какое положение в отрасли предприятие должно занять.

Видение – это отображение длительной перспективы развития предприятия. Оно должно быть реалистичным, понятным, простым

для всех участников процесса, а не только для руководителей и разработчиков предприятия. Видение должно создавать ориентиры и вдохновлять сотрудников, персонал на действия и выполнение поставленных задач.

Следующим шагом является определение миссии предприятия.

Миссия – это стратегическая цель, выражающая смысл организации. Она всегда существует в настоящем времени. Следует отметить, что миссия формулируется достаточно кратко. Это всего два-три предложения, которые отражают в полной мере индивидуальность и смысл существования организации.

При разработке маркетинговой стратегии необходимо провести анализ состояния предприятия, чтобы определить какие ресурсы и какие возможности имеются у организации, а также провести анализ внутренней и внешней среды предприятия. Проанализировать политические факторы, законодательные акты, регулирующие органы и нормы, правительственную политику, экологические факторы, финансирование, уровень инфляции, инвестиционный климат в отрасли и т. д.

После проведенного анализа предприятие выбирает стратегию, которая больше ему подходит. Далее разрабатываются меры по контролю исполнения стратегии, по обратной связи системы показателей, которые будут показывать состояние и результаты достижения поставленных целей.

Когда предприятием выбрана основная стратегия, то в помощь в обязательном порядке избираются функциональные стратегии, которые непосредственно участвуют в выполнении генеральной стратегии организации.

На рисунке 2 наглядным образом представлен механизм формирования маркетинговых стратегий промышленных предприятий.

Рассмотрим основные маркетинговые стратегии промышленного предприятия. Одной из наиболее распространенных маркетинговых стратегий является функциональная стратегия.

Функциональная стратегия – это стратегия маркетинга, руководствуясь, которой предприятие решает маркетинговые задачи. Она должна четко назвать сегменты рынка, на которых предприятие должно сосредоточить свои усилия. Наиболее важной



Рисунок 2 – Формирование маркетинговых стратегий промышленных предприятий

из функциональных стратегий предприятия является продуктовая (товарная) стратегия. В данном случае разрабатывается детальная программа мероприятий по производству и реализации товара

На каждом рынке и по каждому товару, в конкретный период времени стратегия маркетинга разрабатывается на основании изучения потребительского спроса. Продуктовые стратегии призваны обеспечить соответствие качества продукции ожиданиям целевой аудитории потребителей и конечно тесно связана с жизненным циклом товаров. Продуктовая стратегия, по сути, является стратегией лидерства за счет экономии на издержках.

Следующая стратегия промышленного предприятия - инновационная стратегия. Она основана на достижении цели организацией за счет новизны товара или услуги. Однако, данная стратегия имеет высокую степень неопределенности и риска. Во

многих случаях разработка такой стратегии является оправданной, поскольку она является своеобразным механизмом встряски для предприятия. Это может обеспечить ей как большой скачок в развитии, так и может использоваться в случае наступления кризиса на предприятии.

Стратегия организационного развития является главным направлением для сотрудников предприятия. Она функционирует в рамках определенных организационных рамок и таким образом является одной из нескольких ключевых стратегий организации. В рамках стратегии освещаются изменения к адаптации различных структур и систем управления в целях реализации стратегических планов. Фактически это стратегия вовлечения сотрудников организации для выполнения работы и достижения главной цели.

В рамках организационной стратегии рекомендуется использовать аудит стратегического управления, который поможет найти ключевые проблемы, создать обратную связь и четко отслеживать изменения структуры и развития промышленного предприятия для достижения генеральной цели.

Финансовая стратегия предприятия, по сути, это генеральный план действий по обеспечению организации денежными средствами. Эта стратегия охватывает все вопросы теории и практики формирования финансов, планирования и финансового контроля.

Объектом ее являются доходы и поступления средств, расходы, отчисления, а также взаимоотношения с бюджетом, внебюджетными фондами и банками.

Иными словами, объектами управления является оптимизация основных и оборотных средств, а также средств управления капиталом.

Финансовая стратегия разрабатывается на достаточно продолжительный период времени. При разработке финансовой стратегии промышленного предприятия большое внимание уделяется полноте выявления денежных доходов и мобилизации ресурсов. А также необходимо обратить внимание на снижение себестоимости продукции, правильное распределение использования прибыли.

С появлением цифровых технологий базовая маркетинговая стратегия претерпела изменения. Важность цифрового маркетинга на сегодняшний день неоспорима. Цифровой маркетинг (digital

маркетинг) охватывает как онлайн, так и офлайн коммуникации. То есть интернет-маркетинг можно считать одной из подкатегорий, входящей в состав digital маркетинга.

Цифровая маркетинговая стратегия - это комплекс на продвижение компании при помощи абсолютно всех доступных интернет-каналов и digital каналов, которые охватывают как онлайн, так и офлайн аудиторию. Цифровая маркетинговая стратегия включает себя очень большое разнообразие количества подкатегорий каждая, из которых состоит из огромного количества всевозможных инструментов, такие как seo search engine optimization, то есть поисковая оптимизация, search engine marketing, то есть поисковый маркетинг (например, платная реклама в Гугле, либо в Яндексe). Онлайн реклама - платная реклама в Фейсбуке в Гугле, в том числе нативная реклама.

Разработка маркетинговой стратегии в рамках цифровой экономики, с точки зрения базового подхода, должна включать в себя следующее:

1. Описание товара/услуги;
2. Оценка рынка;
3. Источник развития бизнеса;
4. Оценка конкурентной среды;
5. Маркетинговые цели;
6. Применение цифровых инструментов.

Можно сделать вывод о том, что формирование маркетинговых стратегий промышленного предприятия зависит от большого количества внутренних и внешних факторов. При разработке маркетинговой стратегии следует четко спланировать механизм осуществляемых действий и их последовательность. Результатом реализации маркетинговой стратегии промышленного предприятия на практике должно стать увеличение качественных и количественных показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Рассмотрим тенденции развития интегрированных маркетинговых коммуникаций. В середине и конце 1980-х в маркетинговой среде происходили глубокие изменения, что сказывалось на маркетинговых коммуникациях.

Распространение средств массовой информации, фрагментация аудитории, глобализация рынков, появление новых коммуникационных технологий, широкое использование баз

данных означало, что старые методы и практики, используемые в массовом маркетинге, больше не актуальны. Возникла потребность в концепции, которая бы отражала комплексный подход к процессам управления маркетинговой деятельностью с позиции ориентации на нужды и потребностей покупателей и совершенствования качества потребительских характеристик товаров и услуг. Основу данной концепции составила интеграция товарной ориентации с изучением поведения покупателей в условиях функционирования рынка покупателя.

Хотя уже в 90-х годах 20 столетия интегрированные маркетинговые коммуникации стали хорошо известным подходом, применяемым в международных масштабах, в литературе нет абсолютного согласия относительно значения понятия «интеграция» в понятии «интегрированные маркетинговые коммуникации».

По мнению Ф. Котлера интегрированные маркетинговые коммуникации – концепция, согласно которой компании тщательно планируют и координируют работу своих многочисленных каналов коммуникации – рекламы в СМИ, личных продажах, стимулировании сбыта, прямого маркетинга, упаковок товара и других – с целью выработки наиболее четкого, последовательного и убедительного представления о компании и ее продукции.

С точки зрения основоположника теории интегрированных маркетинговых коммуникаций Пола Смита интегрированные маркетинговые коммуникации представляют собой взаимодействие всех форм комплекса коммуникаций, при котором каждая форма коммуникаций должна быть интегрирована с остальными инструментами маркетинга и подкреплена ими же для достижения максимальной эффективности.

Интегрированные маркетинговые коммуникации включают в себя как внешние (наружные вывески, плакаты, билборды, световые табло, внешние витрины), так и внутренние средства (оформление торгового зала, дизайн помещения, отношение персонала, общая атмосфера, звуки, запахи и пр.).

Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций подразумевает совместное использование всех маркетинговых каналов так, чтобы они обеспечивали распространение послания, способствующего достижению целей организации.

Существует несколько направлений интегрированных коммуникаций.

Первый вид – функциональная интеграция, характеризующая способность различных инструментов продвижения дополнять друг друга и предоставлять единое, связанное сообщение. Реклама, PR, персональные продажи, стимулирование сбыта, личные продажи, прямой маркетинг имеют свои особенности и по мере того, как потребители приближаются к покупке, могут использоваться по очереди или в комплексе.

Второй вид – интеграция сообщений, ключевой задачей интегрированных коммуникаций в этом случае является обеспечение согласованности исполнения внутри и между различными типами коммуникаций.

Все, что связано с кампанией интегрированных маркетинговых коммуникаций, должно выглядеть одинаково, независимо от среды или инструмента и каждый элемент продвижения, от рекламы до прямой почтовой рассылки, сопутствующих материалов, упаковки, плакатов, корпоративных транспортных средств, визитных карточек и канцелярских принадлежностей, должен быть узнаваем как часть одного и того же бренда.

Третий – медиа интеграция. Планирование медиакоммуникаций напрямую связано с координацией различных медийных каналов для оптимизации эффективности программ маркетинговых коммуникаций.

Интеграция времени относится к таймингу сообщений. Рекламные сообщения должны поддерживать друг друга, достигая потенциальных клиентов в различные моменты времени, в зависимости от того, когда клиенты наиболее восприимчивы к разным типам сообщений или в зависимости от готовности потребителя купить.

Понятие интегрированные маркетинговые коммуникации включает в себя различные методы технического, организационного, информационного и экономического характера, обеспечивающие эффективность коммуникаций в различных сферах и областях деятельности организации.

Но на пути применения интегрированных маркетинговых коммуникаций могут возникать некоторые барьеры: отсутствие

поддержки со стороны высшего руководства или понимания эффективности концепции со стороны клиента; узкая специализация организации; внутренние конфликты в организации.

Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций обязательно учитывает и поощряет необходимость получения и обратной связи от каждого из участников коммуникационного процесса компании. Интегрированные маркетинговые коммуникации увеличивают эффективность коммуникативной функции маркетинга за счет объединения всех направлений продвижения товара или услуги.

Различные компоненты коммуникационного комплекса используются так, чтобы преимущества одного компенсировали недостатки другого. Кроме того, вводится единое финансирование; появляется единый центр управления кампанией по продвижению продукта или услуги; вводится единое планирование кампании.

Все это позволяет сконцентрировать усилия по реализации интегрированного подхода. Стремительно меняющийся рынок, постоянное появление новых прогрессивных технологий, активизация программных продуктов в бизнесе, а также более требовательные потребители способствуют поддержанию качественных показателей маркетинговой деятельности.

В настоящее время совершенно новые возможности по применению интегрированных маркетинговых коммуникаций предоставляет всемирная сеть Интернет. Если в традиционных каналах коммуникация происходит обезличено, то современные технологии интернет позволяют персонализировать сообщение, отслеживать этапы коммуникации с конкретным потребителем и применять динамическое ценообразование.

Интегрированные маркетинговые коммуникации имеют большое значение в деятельности любого предприятия и организации и направлены на обеспечение наиболее эффективного взаимодействия между потребителем и продавцом, поскольку способствуют выявлению и контролю динамики потребительских предпочтений.

Современная концепция интегрированного маркетинга является комплексом маркетинга, инновационной политики, поведенческой концепции, применяемым в целях максимального удовлетворения запросов потребителей и получения прибыли.

А.О. Фомкина определяет коммуникативную политику как «свод правил для предприятия, отвечающих за коммуникативное поведение компании и за взаимодействие торговых марок и товаров между собой». Более широкий подход предлагает использовать Т. Амблер, указывающий на связь стратегии и тактики развития организации с системой реализуемых ею коммуникаций, определяя последние в качестве «перспективного и долгосрочного курса действий компании».

В отдельных исследованиях отмечаются ключевые вопросы, которые должны быть положены в основу формирования коммуникативной политики организации. Прежде всего, целесообразным является анализ объемов рынка продукции, его сегментация по типам продукции и структурирование сегментов по объемам. В современных условиях ключевыми также являются вопросы внешнего представления товара - его упаковка, нарезка, что также должно найти отражение в структуре аналитической части.

Повышение интенсивности жизни в городской среде, а также влияние текущей ситуации на всех рынках, обусловленной рисками распространения коронавирусной инфекции, формирует также необходимость включения в структуру анализа вопросов доставки продукции.

Традиционно неотъемлемой частью анализа являются конкурентный анализ, анализ потребителей и исследование влияния изменений в технологическом процессе. Как итог - проведение SWOT-анализа в целях определения сильных и слабых сторон деятельности конкретного предприятия.

Базовые показатели, которые составляют содержание аналитической части работы при формировании коммуникативной политики, представлены на рисунке 3.

Рассмотрение указанных компонентов позволяет сделать вывод о структуре и насыщении рынка, охарактеризовать спрос и его возможную динамику, проследить ключевые тенденции и, как результат, определить необходимость и разработать основные направления для изменения коммуникативной политики предприятия.

Анализ конкретных кейсов современных крупных и средних организаций, позволяет выделить следующие формы и методы коммуникативной политики (рис. 4).



Рисунок 3 – Основные показатели, используемые для анализа в процессе разработки коммуникативной политики предприятия



Рисунок 4 – Основные формы и методы коммуникативной политики современных предприятий

Таким образом, в связи с развитием конкуренции в рассматриваемой отрасли и изменением базовых подходов к позиционированию предприятия и его продукции целесообразным видится развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций.

### 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. 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, 2013. – 215 с. – (Высшее образование: Магистр).

3. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2018. – 424 с.

4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 301 с.

5. Ряховская А.Н. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.

6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: ООО «Новое знание», 2018. – 687 с.

7. Филиппова А.Ю. Анализ представляемых льгот по уплате таможенных пошлин в Российской Федерации // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2019. № 5. – С. 61–65.

8. Черкасова Т.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.Н. Черкасова. – М.: Проспект, 2016. – 280 с.

9. Толкачева Н.А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / Н.А. Толкачева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 231 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452809> (дата обращения: 25.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-8874-8. – DOI 10.23681/452809. – Текст: электронный.

## ПЕДАГОГИКА И ЛИНГВОДИДАКТИКА



# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЛЕКСИЧЕСКОГО НАВЫКА РЕЧИ ПРИ ОБУЧЕНИИ ДОШКОЛЬНИКОВ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ

**Рябова Татьяна Александровна,**

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Усачев Евгений Владимирович,**

директор Института лингвистики ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Аннотация.* Актуальность данной темы обоснована недостаточной разработанностью вопросов, связанных с обучением дошкольников английскому языку, в частности, формирования лексического навыка речи. Обучение английскому языку в раннем возрасте помогает определить расположенность учащегося к языку, а формирование лексического навыка речи на английском языке в дошкольном возрасте создает фундамент для дальнейшего совершенствования языковых знаний в школе. В статье рассматриваются вопросы формирования лексического навыка речи у детей дошкольного возраста при обучении английскому языку, основные методы и подходы при обучении дошкольников английскому языку.

*Ключевые слова:* дошкольный возраст, обучение английскому языку, лексический навык речи, методы и подходы.

## BASIC METHODS AND APPROACHES FOR FORMING VOCABULARY SKILLS IN TEACHING ENGLISH TO PRESCHOOLERS

**Tatiana A. Ryabova,**

Master's degree student of the Moscow international Academy

**Evgeny V. Usachev,**

Director of the Institute of Linguistics, Moscow International Academy

*Abstract.* The relevance of this theme is justified by the insufficient development of the issues related to teaching English to preschoolers,

in particular, the formation of vocabulary skills. Teaching English at an early age helps to determine a student's disposition to the language, and the formation of vocabulary skills in English at preschool age creates the foundation for further improvement of language knowledge at school and further education. The article discusses the formation of vocabulary skills in preschool children's age in teaching English, the main methods and approaches in teaching preschoolers in English.

**Keywords:** preschool age, teaching English, vocabulary skills, methods and approaches

В настоящее время вопросами формирования лексического навыка речи при обучении дошкольников английскому языку исследуются в работах отечественных и зарубежных ученых. Формирование лексического навыка рассматривается с позиций различных методов и подходов. В настоящее время преподавателю необходимо выбрать эффективные методы обучения, соответствующие поставленным целям, которые расширят кругозор ребенка и помогут сформировать интерес и мотивацию для изучения английского языка. Вопросы, связанные с обучением дошкольников английскому языку, в частности, формирование лексического навыка речи, недостаточно разработаны. Следовательно, мы считаем, что для эффективного формирования лексического навыка речи на английском языке необходимо рассмотреть комплексный подход в использовании методических приемов, при котором тренировочные упражнения отвечают требованиям программы по английскому языку для детей дошкольного возраста.

Цель настоящей статьи заключается в том, чтобы проанализировать основные методы и подходы при обучении дошкольников английскому языку и рассмотреть их с точки зрения формирования лексического навыка речи на данном этапе. Для достижения этой цели мы рассмотрели требования нормативных документов, научную и методическую литературу по данной проблеме, определили научные основы и методы процесса формирования лексического навыка речи, а также провели анализ наиболее эффективных тренировочных упражнений.

Дошкольный возраст является очень важным периодом развития человека, поскольку именно в этом возрасте начальные процессы

формирования и становления личности соприкасаются с подготовкой к систематическому школьному обучению. Каждый ребенок дошкольного возраста по-своему уникален, однако, существуют определенные закономерности развития на данном этапе, необходимость исследования которых обусловлена важностью бережного развития интеллекта ребенка, учитывая его возрастные, психологические и индивидуальные особенности.

Изучение иностранного языка в последние десятилетия входит в жизнь детей как одна из составных частей его жизни: ребенок слышит иностранную речь в СМИ, путешествуя за границу, пользуясь Интернетом, планшетом, компьютером. Изучение иностранного языка не является самоцелью, это один из способов интеллектуально – личностного развития ученика, который направлен на формирование всесторонне развитой личности. Безусловно, такую личность в наши дни невозможно представить без владения иностранным языком. Раннее обучение иностранному языку создает прекрасные возможности для того, чтобы вызвать интерес к языковому и культурному многообразию мира, уважение к языкам и культурам других народов.

В раннем возрасте речь для детей становится главным средством установления контактов с окружающими людьми, выражения своих мыслей и переживаний. Ребенок дошкольного возраста усваивает речь в процессе общения. В этот период, когда ребенок совершенствуется в понимании речи взрослых и пытается активизировать собственную речь, важную роль занимает формирование лексического навыка речи. Лексический навык – это синтезированный процесс, заключающийся в выборе лексической единицы, определении ее значения и использования ее в широком или узком контексте. Лексический навык имеет большое значение для овладения иностранным языком, поскольку лексическая компетенция является основой лингвистической и, в более широком смысле, коммуникативной компетенции в совокупности ее составляющих: речевой, языковой, социокультурной, компенсаторной, учебно-познавательной.

При формировании лексического навыка речи необходимо учитывать возрастные и психологические особенности учащихся. Анализируемая в данной работе дошкольная возрастная группа отличается

любопытностью, потребностью в новой информации, высокой эмоциональностью и потребностью в похвале. Также для них важен авторитет преподавателя, как проводника в мир за пределами их семьи. При построении методики формирования лексического навыка у дошкольников мы будем учитывать следующие характеристики данного возраста:

1) ведущая игровая деятельность (следовательно, необходимо использовать игровые технологии);

2) открытость и восприимчивость дошкольников (следовательно, материал для формирования лексического навыка должен иметь культурологическую направленность);

3) наглядно-образное мышление (следовательно, можно использовать широкие возможности наглядно-дидактических материалов);

4) творческое и креативное мышление (следовательно, можно использовать проблемные задания);

5) живое воображение (использование драматизации и сказки);

6) низкая концентрация и переключаемость внимания (занятие должно представлять из себя множество небольших заданий, чтобы соблюдать частую смену деятельности (3-4 минуты));

7) произвольная, долговременная память (деятельность должна вызывать интерес, используется частое повторение элементов).

Дошкольные годы изучения английского языка – это период, в который можно заложить основы коммуникативной компетенции, что поможет в дальнейшем развитии и совершенствовании навыков и знаний учащегося. В данной возрастной группе необходимо с самого начала знакомить учащихся с языком как средством общения. Методика преподавания должна быть направлена на формирование навыков и умений: 1) уметь понимать иноязычную речь на слух (навык аудирования); 2) уметь выражать мысли средствами изучаемого языка (навык говорения); 3) уметь распознавать буквы алфавита и слова, начинающиеся с данной буквы или имеющие ее в своем составе (подготовка к навыку чтения); 4) познакомиться с графикой иностранного языка: обводить буквы по пунктирам (tracing), соединять буквы по точкам (dot-to-dot), повторять написание букв по образцу (подготовка к навыку письма).

Таким образом, в работе с учащимися необходимо использовать все разнообразие видов речевой деятельности: аудирование, гово-

рение, а также подготовку к чтению, письму, при этом освоение лексического навыка речи возможно при выполнении любых типов заданий.

Обучение лексике на начальном этапе должно проходить в строго определенной последовательности в пять этапов:

1) ознакомление детей с новым материалом (презентация) – активно используется визуальный ряд – показывание предметов, картинок, действий, большая часть лексических единиц, изучаемых в этом возрасте, отражает в себе предметы действительности);

2) раскрытие значения слова (семантизация) – может быть наглядной, через перечисление (обобщение), с помощью антонима, через эквивалент из родного языка;

3) первичное закрепление – усвоение формы и значения слова (упражнения на имитацию, многократное повторение, произнесение слова разными голосами и эмоциями, усвоение через действие (TPR – речедейственный подход), вопросы для проверки понимания (да/нет, какой или который, конкретный ответ). В дошкольном возрасте мы не учим детей чтению, но показываем им буквы, соответственно, можно отработать лексику с помощью *matching* – ребенок соединяет картинку и лексическую форму слова, которую он запомнил по принципу мнемотехники);

4) отработка лексики – отработка с помощью мультимедийной презентации (представление информации с помощью компьютерных программ – анимация, музыка, звуковой ряд, графика, видео; поделка в конце урока на пройденную тему как закрепление материала);

5) вывод в речь – использование лексических единиц в ситуациях общения учебных и реальных, на этом этапе используют условно-речевые упражнения (игры с применением изученных лексических единиц (*memo, mime, jump and name, fishing...*), использовать новую лексику в ответе на вопрос, простые диалоги между детьми по принципу использования речевых образцов) и речевые (показать ребенку картинку с каким-то сюжетом, где он может назвать, новые изученные лексические единицы, которые он на ней видит).

Не менее важно не перегружать детей информацией и не заставлять их выполнять то или иное задание против воли ребенка. Большое количество слов не приводит к высоким речемыслительным

способностям, намного важнее сформировать умение оперировать уже усвоенной лексикой, а не запоминанию изолированных слов и увеличению активного запаса.

Процесс внедрения иностранного языка в практику работы дошкольных образовательных организаций (ДОО) начался в 1994 г. после успешного эксперимента по обучению детей 5-6 лет. В настоящее время иностранный язык включен (по желанию родителей) в работу большинства ДОО страны, что помогает познакомить детей со вторым языком и подготовить их к школьному предмету «Иностранный язык».

Значимость Федерального Государственного образовательного стандарта дошкольного образования (ФГОС ДО) состоит в том, что он дает авторам пособий по иностранному языку, методистам и педагогам ориентиры для определения его роли и места в детском саду и для формулирования целей и прогнозирования результатов овладения дошкольниками новым языком [1]. При этом важно понимать, что «специфика дошкольного детства (гибкость, пластичность развития ребенка, высокий разброс вариантов его развития, его непосредственность и произвольность), а также системные особенности дошкольного образования (необязательность уровня дошкольного образования в Российской Федерации, отсутствие возможности вменения ребенку какой-либо ответственности за результат) делают неправомерными требования от ребенка дошкольного возраста конкретных образовательных достижений и обуславливают необходимость определения результатов освоения образовательной программы в виде целевых ориентиров»[1].

Социальный смысл дошкольной ступени заключается в создании условий для формирования психологической готовности ребенка к обучению в школе. Такого рода готовность формируется в процессе социально-коммуникативного, познавательного и речевого развития дошкольника, что и должно составлять суть и смысл дошкольного иноязычного образования, которое трактуется нами с учетом опыта раннего обучения иностранным языкам в РФ и специфики предмета «Иностранный язык» как социально и индивидуально обусловленный способ, процесс и результат коммуникативного, познавательно-речевого и нравственного развития личности дошкольника при овладении иным языком и знакомстве с иной культурой. ФГОС ДО

определяет следующие направления развития и образования детей: социально коммуникативное развитие, познавательное развитие, речевое развитие, художественно-эстетическое развитие, физическое развитие [1].

В этом контексте стратегическая цель дошкольного иноязычного образования заключается в личностном развитии ребенка и формировании его культуры средствами иностранного языка: культуры речевой, коммуникативной и нравственной.

Рассмотрим такие важные методические категории как «подход к обучению» и «метод обучения» и «прием обучения». Подход к обучению – это исходные положения, которыми пользуется преподаватель относительно природы языка и способов овладения им. Подход определяет стратегию обучения, с помощью которой происходит выбор методов и приемов преподавания языка. Теоретической базой обучения языку в настоящее время является коммуникативно-деятельный подход [10]. Методы обучения – это совокупность способов взаимосвязанной деятельности преподавателя и учащихся, направленных на достижение целей обучения [10]. Приемы – это конкретные действия преподавателя, направленные на решение конкретной задачи на определенном этапе занятия [10]. Рассмотрим основные методы и приемы в обучении английскому языку.

Сознательные (переводные) методы: грамматико-переводной, текстуально переводной, сознательно - сопоставимый метод. Методика подразумевает под собой изучение новых лексических единиц через перевод больших текстов (чтение вслух, перевод текста, вопросы по тексту, списки слов из текста на заучивание, диктанты, грамматические упражнения (перевод с правильной грамматической формой, раскрытие скобок и др.) Интеракция: учитель – студент, учитель – студенты. Переводные методы экономичны в отношении времени и универсальны в применении, однако они способствуют увеличению межъязыковой интерференции.

Прямые (беспереводные) методы: прямой метод, аудиolingвальный метод, аудиовизуальный метод, метод гувернантки. Сторонники этих методов считают, что главное в формировании коммуникативной компетенции – это сама коммуникация. Принцип прямого метода – не использовать слова родного языка, изучение предметов вокруг учащихся, вводить новые лексические единицы демонстри-

рованием предметов, подача грамматики через примеры. Аудиолингвальный метод возник во время Второй Мировой войны, основу метода составляют упражнения на отработку simple drills (многократное повторение), substitution drills (фраза представляет собой основу, в которой меняется лексическая единица для тренировки и запоминания единиц и самой фразы), backwards build-up drills, jazz chants). Беспереводные методы развивают у детей языковую догадку, усиливают ассоциативные связи, создают опоры для запоминания лексических единиц, но при этом не всегда могут обеспечить точность понимания слова.

Комбинированные (смешанные) методы: сознательно-практический, метод чтения, тандем-метод, коммуникативный метод. Коммуникативный метод возник в 70-х годах XX века, он является одним из самых молодых и самых популярных на сегодняшний день. Методика базируется на том, что обучение коммуникативным навыкам представляет большую важность, чем форма и структура изучаемого языка, при этом внимание уделяется именно коммуникативным заданиям: как заказать еду, как спросить дорогу и пр. с использованием аутентичных материалов (настоящее меню, настоящая карта и пр.). Коммуникативная методика представляет собой комбинацию различных методов, базируется на коммуникации, при отработке языковых единиц используются диалоги, игры, ролевые ситуации пр.

Одним из методов, который используется в рамках коммуникативного подхода, является метод PPP (Presentation, Practice, Production), который возник из аудилингвального метода. На этапе презентации грамматического материала можно обратиться к методу управляемых открытий (Guided Discovery), например, к показу видео из УМК или к технике языковой догадки, то есть элиситации (Eliciting), при презентации лексического материала, на этом этапе важно не забывать об активном вовлечении студентов; на этапе тренировки (controlled practice) важна механическая отработка новой языковой единицы, чтобы перед выходом в речь учащимся должно быть комфортно употреблять данную единицу (drills, раскрытие скобок, составление предложений с новым материалом, также можно использовать игры, карточки и пр.); на этапе выхода в речь (персонализация заданий, диалоги или монолог). Используя этот метод,

можно понять, насколько учащиеся ознакомлены с той или иной конструкцией с помощью общих вопросов, и, если ознакомлены, находится ли эта информация в пассиве или активе.

*Техника смысловой догадки или элиситация (Eliciting)* — техника, которая требует от учеников самим предоставлять нужные слова, конструкции и информацию вместо того, чтобы получать ее от преподавателя. Элиситацию можно использовать через работу с антонимами (opposites), синонимами (synonyms), логическую цепочку (logical sequence), визуальный ряд (visuals), толкование слова (definitions), мозговой штурм (когда на доске пишется тема, к примеру «одежда», учащиеся должны вспомнить как можно больше слов на эту тему – word map), через повествование истории с новой лексикой, описывающую ту или иную ситуацию или состояние (story question), пантомиму (подходит для глаголов действия - mime), рисование (quickdraw). С помощью данной техники преподаватель может избежать перевода и использования родного языка во время урока, проверить словарный запас, владение учащимися речевыми конструкциями и мотивировать их быть более вовлеченными в рабочий процесс.

Метод полного физического реагирования (Total Physical Response) активно используется при преподавании детям дошкольного и младшего школьного возраста. Автором методики является Джеймс Ашер [6]. Метод основан на соотношении речи и действий, при использовании этого метода язык проходит через тело и отрабатывается с помощью движений, то есть обучения языковым навыкам происходит при помощи использования моторики. Д.Ашер, основываясь на принципах психологии развития, пришел к выводу, что усвоение иностранного языка может происходить по аналогии усваивания детьми родного. Первым делом у детей формируется слуховая компетенция, только потом дети начинают говорить и реагировать физически на речь родителей. Соответственно при усвоении иностранного по методу Д.Ашера работает произвольная память – ребенок запоминает команды, слова, песни, так как они сопровождаются физическими действиями. Данный метод можно рассматривать как «естественный метод» обучения иностранному языку. По сравнению с традиционными методами обучения в методе полного физического реагирования отсутствуют: алфавит, транс-

крипция, перевод и правила, считается, что учащиеся со временем начинают «чувствовать язык» и просто не могут совершить ошибку, для них это будет неестественно. Метод реализуется через повторение команд, ролевые игры (в ресторане, магазине, поликлинике, парке и пр.) Ведущей деятельностью ребенка дошкольного возраста является игра. Использование игр при освоении лексики, вносит разнообразие в каждый урок, способствует проявлению интереса со стороны детей. Таким образом дети с легкостью запоминают лексические единицы, создавая себе фундамент для дальнейшего речевой деятельности. В ходе игры, в полной мере раскрываются способности ребенка.

На начальном этапе обучения также считается эффективным метод фонетических ассоциаций. Его автором является Ричард Аткинсон [6]. Суть метода в использовании созвучных слов родного и изучаемого языков для запоминания лексических единиц: нужно подобрать к новому слову созвучное из родного языка и составить небольшой сюжет или созвучия. Преимущества метода заключается в том, что он не требует заучивания слов наизусть и перевода, при произнесении слов в подсознании появляется образ, который стимулирует память к запоминанию, а позже к воспроизведению слова. Данный метод стимулирует формирование познавательных интересов, действий и умений ребенка средствами его включения в различные виды деятельности в образовательном курсе английского языка, формирует первичные представления ребенка о себе и о мире вокруг в увлекательной форме, развивает воображение и творческую активность, что отвечает требованиям ФГОС Дошкольного образования.

Метод «Story telling» разработан Дэвидом Армстронгом [6], он считается инновационным и активно применяется в сфере преподавания иностранному языку за рубежом. Метод представляет собой умение интересно рассказывать историю используя языковые единицы для формирования лексической компетенции учащихся. Для использования метода нужно умение преподавателя интересно рассказывать, находить аутентичные аудиоматериалы и подготовить визуальный ряд в виде иллюстраций или картинок. Можно выключить свет или украсить помещение для этого мероприятия, новый материал будет запоминаться легко и с удовольствием. Работа с использованием данного метода состоит из нескольких этапов: 1)

учащиеся слушают запись и следят за ходом истории по картинкам, иллюстрирующим действия героев; 2) учащиеся восстанавливают ход истории с помощью картинок, с опорой на ключевые слова и вопросы. Эффективность заключается в том, что лексический материал не нужно заучивать наизусть, наличие контекста формирует у учащихся ассоциации и способствует запоминанию.

К самым новым подходам в обучении английскому языку относится метод предметно-языкового интегрированного обучения (CLIL - content and language integrated learning). Термин был создан в 1994 году Дэвидом Маршем [6]. Как отмечает Д.Марш, метод предметно-языкового интегрированного обучения предполагает такую организацию образовательного процесса, при которой учебные предметы и их части преподаются на иностранном языке, при этом целью обучения является как овладение содержанием конкретного учебного предмета, так и изучение иностранного языка [3]. В процессе применения данного метода произошло его переосмысление на персонализацию содержания обучения, связь с личностью учащегося, его повседневной жизнью, интересами, склонностями, так как не каждый предмет дает возможности для обсуждения культурных особенностей и общекультурных ценностей. Как правило, на практике работа над темой в рамках данного метода заканчивается выполнением проектом, при этом проектная деятельность позволяет учащимся высказать свое мнение, поделиться личным опытом. В дошкольном возрасте это может быть поделка, творческое задание или самодельная игра (к примеру, самодельный боулинг из бумаги с дальнейшей отработкой изученных речевых образцов).

Форма реализации данного метода может быть сильной (strong form) и слабой (weak form). К первой относится реализация целого учебного предмета (курса): «Театр на английском языке» (English Theatre/Drama), «Математика на английском языке» (English Math), «Ознакомление с окружающим миром на английском языке» (World around us), «Конструирование на английском языке» (Art and Crafts). В слабой форме интеграция происходит во время занятий по обучению английскому языку: конструирование, изобразительная деятельность, восприятие художественной литературы и фольклора, музыкальная деятельность.

Также одним из новых подходов считается лексический метод,

который возник в 90е годы. Авторами метода являются Майкл Льюис и Дейв Виллис [4]. Самые активными и популярными сторонниками данного подхода являются Хью Деллар и Андро Уокли [4]. Основной идеей данного подхода является то, что формирование лексических навыков важнее, чем грамматических, то есть коммуникативные навыки ставятся выше, чем грамматическая правильность речи, а беглость речи (fluency) важнее, чем ее правильность (accuracy). В этом методе грамматика изучается с помощью лексических фраз.

В обучении дошкольников мы используем прямой метод при введении новых лексических единиц (демонстрация карточек, фигурок, игрушек, реальных предметов – все, что можно увидеть, пощупать, понюхать). Элиситация также может быть успешно использована в работе с дошкольниками для введения или повторения лексики. Аудиолингвальный метод используют для закрепления лексических единиц (многократное повторение, чанты (chants), тренировка фраз в начале занятия). На методе физического реагирования строится практически все занятие с детьми дошкольного возраста, так как он опирается на основы гуманистической психологии, обучение проходит в натуральной и абсолютно комфортной, веселой и непринужденной обстановке. В обучении по данной методике задействованы основные виды памяти: двигательная, образная, эмоциональная, словесно-логическая, при этом отсутствуют элементы механического заучивания. Ребенок получает знания посредством действий и наглядных пособий. Метод ассоциаций также можно использовать на начальном этапе обучения. Метод «Storytelling» можно периодически включать в планирование в рамках закрепления пройденного материала. Лексический метод наравне с методом физического реагирования широко используется в работе с дошкольниками, так как на данном этапе детям не объясняют грамматику, а дают грамматический материал с помощью лексических фраз (lexical patterns). Метод предметно-языкового интегрированного обучения (CLIL) используют в его слабой форме для закрепления пройденного материала в творческих или коммуникативных заданиях.

Таким образом, основной стратегической целью обучения английскому языку на начальном этапе является развитие творческой личности и формирование основ межкультурной компетенции. Уже

с дошкольного возраста развивают основы таких навыков, как аудирование, письмо, чтение и говорение, а также ряд необходимых способностей и психических функций. Задачей обучения английскому языку на начальном этапе в современной системе образования стало не только развитие определенных навыков и умений, но и достижение понимания культурных особенностей страны изучаемого языка. На всех этапах формирования лексических навыков следует учитывать возрастные и психологические особенности детей, чтобы грамотно выстраивать подачу, отработку и закрепление материала и не перегружать учащихся информацией. Успешных результатов при обучении дошкольников можно только комбинируя разные подходы и методы обучения иностранному языку. В дошкольном возрасте основное внимание уделяется формированию навыков распознавания и восприятия лексических единиц на слух и их воспроизведению, то есть аудированию и говорению. Выбранные методы и подходы должны отвечать требованиям ФГОС ДО, а именно: учитывать потребности детей в игровой активности, обеспечивать языковое, интеллектуальное и эстетическое развитие, формировать познавательные действия и умения, развивать фантазию и воображение, уверенность ребенка в своих силах и преодолевать барьеры изучения иностранного языка.

### **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. Баркова А.Ф., к.пед.н; Селивановская О.А., к.пед.н. Использование метода предметно-языкового интегрированного обучения (CLIL) при обучении дошкольников английскому языку // Педагогика. Вопросы теории и практики / Издательство Грамота – 2020. – Том5. – Выпуск 1. – с. 27-32.
4. Барменкова О.И. Эффективные приемы обучения иностранному языку: Учебное пособие для учителя - Пенза, 2001. - 84 с.
5. Вронская И. В. Обучение лексике английского языка детей

старшего дошкольного возраста // Детский сад: теория и практика. – 2012. – № 8. – с.60-69.

6. Конышева А.В. Современные методы обучения английскому языку. / Конышева А.В. – Мн.: Тетра Системс, 2003.

7. Пассов, Е. И. Коммуникативный метод обучения иноязычному говорению / Е.И. Пассов. - М. : Академия, 2005. - 223 с.

8. Соловова Е. Н. Методика обучения иностранным языкам : базовый курс : пособие для студентов педагогических вузов и учителей - Москва : АСТ : Астрель, 2008. – 238с.

9. Футерман, З.Я. Иностранный язык в детском саду. – Изд.: Киев. 1984. – 144 с.

10. Щукин А.Н. Методика обучения речевому общению на иностранном языке. Учебное пособие для преподавателей и студентов языковых вузов – Изд.: Москва «ИКАР», 2017. – 452с.

Научное издание  
Печатается по решению Ученого совета ОЧУ ВО  
«Московская международная академия»

Сборник научных статей магистрантов ММА.  
ТОМ 3

Москва, ул. Новомосковская, д. 15а  
Объем 24,7 усл.печ.л.  
Формат бумаги А5 – 60х90 1/16  
Тип гарнитуры Таймс Нью Роман.  
Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии «Канцлер»