



МОСКОВСКАЯ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ

**СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ  
МАГИСТРАНТОВ ММА**



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

**СБОРНИК  
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ МАГИСТРАНТОВ  
ММА**

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. – М.: ММА. 2021. – 456 с.

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

## Содержание

<b><i>Амаханова Ю.В.</i></b> Исследование существующих тенденций управления корпоративными финансами в организациях	12
<b><i>Ананченко С.В., Бор В.Н.</i></b> Социальная политика в отношении пожилых людей в Российской Федерации	20
<b><i>Баранов И.Н., Тагирова М.А.</i></b> Особенности российского рынка кадровых агентств	28
<b><i>Богдановский Н.Е., Егорова С.К.</i></b> Социально-экономическое развитие муниципального образования городского округа Балашиха	33
<b><i>Богдановский Н.Е., Тихомирова В.А., Назарова О.И.</i></b> Основные пути повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований	42
<b><i>Василевская Е.В., Никишина О.Ю.</i></b> Процесс и алгоритм подбора и расстановки персонала	49
<b><i>Власова О.О., Жаркова С.Л.</i></b> Анализ современных тенденций стимулирования персонала на российских и зарубежных предприятиях	55
<b><i>Диденко Т.А., Пупина Ю., Г., Кирилина А.В.</i></b> Лингвоэтнический барьер как явление переводоведения	58
<b><i>Ельшаев О.К., Бордоусов О.В.</i></b> Понятие процесса инвестирования и управления инвестиционной политикой предприятия	65
<b><i>Ельшаев О.К., Бордоусов О.В.</i></b> Особенности управления инвестиционной политикой предприятия	69
<b><i>Зязин С.Ю., Родина Е.А.</i></b> Характеристика источников и методов привлечения кандидатов	73
<b><i>Иванов И.А., Бордоусов О.В.</i></b> Современные методы мотивации и стимулирования сотрудников	79
<b><i>Ивлева Г.А., Орлова О.С., Кирилина А.В.</i></b> Стилистический статус научных и научно-популярных текстов, лексические и стилистические особенности научно-популярного подстиля	85

<b><i>Караваева М.Д., Артемов С.Н.</i></b>	
Проблема эффективного использования муниципальной собственности как одной из составляющих экономической базы местного самоуправления	97
<b><i>Караваева М.Д., Рагозина С.А.</i></b>	
Основные направления совершенствования процессов управления муниципальной собственностью в муниципальном образовании	105
<b><i>Кармалита Н.А., Железнякова Е.А.</i></b>	
Диагностика финансового оздоровления организации	114
<b><i>Керимов Э.Э., Васильева И.Н.</i></b>	
Совершенствование работы государственных гражданских служащих с обращениями граждан	118
<b><i>Камерова А.А., Красивова Р.Е., Жаркова С.Л.</i></b>	
Зарубежный метод адаптации персонала: достоинства и недостатки	124
<b><i>Коросташевская Ю.А., Захаренко И.Ю., Лапин А.А.</i></b>	
Анализ особенностей гендерных стереотипов	134
<b><i>Купчин В.А., Терехова-Пушная Д.В.</i></b>	
Совершенствование системы управления социальной сферой как фактор социально-экономического развития региона	140
<b><i>Латышев Н.П., Пониматкина Л.А.</i></b>	
Факторы, влияющие на организационную культуру	151
<b><i>Любезнова А.И., Чурин В.В.</i></b>	
Разработка и реализация государственной политики в сфере культуры	156
<b><i>Мельникова А.Г., Усачев Е.В., Хаимова В.М.</i></b>	
Возможности игровых технологий при обучении английскому языку в начальной школе	165
<b><i>Меротинцев Р.А., Андреева Л.О.</i></b>	
Внедрение системы наставничества на государственной гражданской службе	174
<b><i>Мигачева Д.Е., Барышова Ю.Н.</i></b>	
Управление социально-экономическим развитием муниципального образования	182
<b><i>Мусаева А., Захаренко И.Ю., Лапин А.А.</i></b>	
Прагматические аспекты художественного перевода текста	186

<b><i>Никольская А.С., Самарова З.С.</i></b>	
Теоретико-методологические основы государственной политики в сфере охраны здоровья населения в РФ	194
<b><i>Никольская А.С., Симонова М.В.</i></b>	
Проблема разграничения компетенций между органами местного самоуправления и органами государственной власти	202
<b><i>Нуруллоева С.С., Лапин А.А.</i></b>	
Стратегии развития навыков чтения при обучении подростков английскому языку	210
<b><i>Папуша Е.А., Барышова Ю.Н.</i></b>	
Пути совершенствования инвестиционной политики в муниципальных образованиях	220
<b><i>Папуша Е.А., Ярощук А.Б.</i></b>	
Проблемы формирования инвестиционной политики муниципальных образований на современном этапе	226
<b><i>Петров Д.И.</i></b>	
Разработка рекомендаций по совершенствованию условий, режима и дисциплины труда персонала в организации	233
<b><i>Печенкин А.А., Железнякова Е.А.</i></b>	
Проблемы и перспективы предоставления государственных и муниципальных услуг населению на базе МФЦ	241
<b><i>Почивалова В.А., Бордоусов О.В.</i></b>	
Анализ основных методов отбора персонала на предприятии	246
<b><i>Приказчикова Д.А., Азарков А.П.</i></b>	
Кадровые технологии в системе кадрового обеспечения государственного и муниципального управления	252
<b><i>Рыжик Е.М., Коровин Ю.И.</i></b>	
Современные тенденции развития кадровой политики в государственных учреждениях	26
<b><i>Сафонова Е.М., Пупина Ю.Г., Лапин А.А.</i></b>	
Использование цифровых технологий для развития навыка аудирования на английском языке	269
<b><i>Севостьянова К.В., Ярощук А.Б.</i></b>	
Сущность и роль финансового управления	280
<b><i>Соляник В.К., Орлова О.С., Кирилина А.В.</i></b>	
Литературный язык: определение и роль перевода	283

<i>Табакон Е.Н., Судариков Г.В.</i>	
Повышение инвестиционной привлекательности региона (на примере города Ахтубинск)	293
<i>Труханский А.А., Богданова Н.А.</i>	
Проблемы кадрового обеспечения муниципального управления в РФ	305
<i>Фомин А.И., Барышова Ю.Н.</i>	
Цели и направления государственной кадровой политики	311
<i>Фролова С.Д., Усачев Е.В., Иванова В.Ю.</i>	
Обучение аргументированной письменной речи в средней общеобразовательной школе в рамках современной методической системы преподавания иностранного языка	316
<i>Черепнина Н.В., Железнякова Е.</i>	
Основные этапы управления деловой карьерой	326
<i>Чернов С.А., Терехова-Пушная Д.В.</i>	
Проблемы поддержки развития малого бизнеса в масштабах муниципалитета: инфраструктурный аспект	330
<i>Шленкина А.В., Голиков С.А.</i>	
Мотивация и стимулирование труда персонала в системе государственной службы	339
<i>Шайда А.А., Султанова И.В., Кирилина А.В.</i>	
Индивидуальность автора и переводчика в переводе литературных текстов	345
<i>Штольц Л.Ю., Терехова-Пушная Д.В.</i>	
Особенности проектного подхода к управлению системы управления человеческими ресурсами	357
<i>Щетинкин П.Н., Жаркова С.Л.</i>	
Повышение эффективности управления человеческими ресурсами	365
<i>Юринова М.А., Кубова Р.М.</i>	
Экономическая составляющая развития региона (на примере города Ахтубинск)	369
<i>Юрченко Р.В., Ярощук А.Б.</i>	
Роль малого предпринимательства в системе социально- экономического развития России	378

## «ФАКУЛЬТЕТ СПОРТА»

<i>Алексеев Н.В., Нечувилин С.Б.</i> Кризис менеджмент ФК Аталанта на фоне распространения коронавируса в регионе Бергамо	398
<i>Барфоломеева Е.Е., Нечувилин С.Б.</i> Специфика организации психологического сопровождения спортсменов-подростков, занимающихся спортивной борьбой	407
<i>Мамиев А.А., Нечувилин С.Б.</i> Углубленный анализ изменения правил набора очков в гимнастике	414
<i>Мандрусов Т.О., Нечувилин С.Б.</i> Футзал и мини-футбол, как средство раскрытия в следующем поколении футболистов Англии	420
<i>Марченков В.В., Нечувилин С.Б.</i> Закономерности быстрого похудения у элитных самбистов	427
<i>Прудников Н.А., Нечувилин С.Б.</i> Завышенные ожидания от игроков на примере Черно Самба	438
<i>Сидорин А.С., Нечувилин С.Б.</i> Важность составления и утверждения собственной тренерской философии	447

## Content

<i>Julia V. Amakhanova</i> Identification Of New Trends Corporate Finance Management In Organizations	12
<i>Svetlana V. Ananchenko, Valeria N. Bor</i> Social Policy For The Elderly In The Russian Federation	20
<i>Ilya N. Baranov, Marina A. Tagirova</i> Features Of The Russian Market Of Recruitment Agencies	28
<i>Nikita E. Bogdanovsky, Stella K. Yegorova</i> Socio-Economic Development Of The Municipal Formation Of The Balashikha City	33
<i>Nikita E. Bogdanovsky, Vera A. Tikhomirova, Olga I. Nazarova</i> Main Ways To Increase The Investment Attractiveness Of Municipalities	42



<b><i>Elena Yu. Vasilevskaya, Olga V. Nikishina</i></b> The Process And Algorithm Selection And Placement Of Personnel	49
<b><i>Olesya O. Vlasova, Svetlana L. Zharkova</i></b> Analysis Of Current Trends In Personnel Incentives At Russian And Foreign Enterprises	55
<b><i>Tatyana A. Didenko, Yulia G. Pupina, Alla V. Kirilina</i></b> The linguistic-ethnic barrier as a phenomenon of translation studies	58
<b><i>Oleg K. Yelshaev, Oleg V. Bordousov</i></b> The Concept Of The Investment Process And Management Of The Investment Policy Of The Enterprise	65
<b><i>Oleg K. Yelshaev, Oleg V. Bordousov</i></b> Features Of The Company's Investment Policy Management	69
<b><i>Sergey Yu. Zyazin, Ekaterina A. Rodina</i></b> Characteristics Of Sources And Methods Of Attracting Candidates	73
<b><i>Igor A. Ivanov, Oleg V. Bordousov</i></b> Modern Methods Of Motivating And Stimulating Employees	79
<b><i>Galina A. Ivleva, Olga S. Orlova, Alla V. Kirilina</i></b> Stylistic Status Of Scientific And Popular Science Texts, Lexical And Stylistic Features Of The Popular Science Substyle	85
<b><i>Marina D. Karavaeva, Sergey N. Artemov</i></b> Problem Of Effective Use Of Municipal Property As One Of The Components Of The Economic Base Of Local Self-Government	97
<b><i>Marina D. Karavaeva, Svetlana A. Ragozina</i></b> Main Directions Of Improvement Of Municipal Property Management Processes In The Municipality	105
<b><i>Nadezhda A. Karmalita, Elena A. Zheleznyakova</i></b> Diagnostics of financial recovery of the organization	114
<b><i>Eldar E. Kerimov, Irina N. Vasilyeva</i></b> Improving The Work Of State Civil Employees With Citizens Appeals	118
<b><i>Anar A. Kamerova, Raisa Krasikova, Svetlana Zharkova</i></b> Foreign method of personnel adaptation: advantages and disadvantages	122
<b><i>Yulia A. Korostashevskaya, Igor Yu. Zakharenko, Alexander A. Lapin</i></b> Analysis of the features of gender stereotypes	134

<b><i>Vladimir A. Kupchin, Diana V. Terekhova-Pushnaya</i></b> Improving The Social Sphere Management System As A Factor Of Socio-Economic Development Of The Region	140
<b><i>Nikolai P. Latyshev, Lyudmila A. Ponimaskina</i></b> Factors affecting organizational culture	151
<b><i>Anastasia I. Lyubeznova, Vladimir V. Churin</i></b> Development And Implementation Of State Policy In The Sphere Of Culture	156
<b><i>Anastasia G. Melnikova, Evgeny V. Usachev, Violetta M. Khaimova</i></b> Possibilities Of Gaming Technologies In Teaching English In Primary School	165
<b><i>Roman A. Martyncev, Larisa O. Andreeva</i></b> Introduction Of A Mentoring System In The State Civil Service	174
<b><i>Darya E. Migacheva, Yulia N. Baryshova</i></b> Management Of Socio-Economic Development Of The Municipality	182
<b><i>Aijan Musayeva, Igor Yu. Zakharenko, Alexander A. Lapin</i></b> Pragmatic Aspects Of Literary Text Translation	186
<b><i>Anastasia S. Nikolskaya, Zoya S. Samarova</i></b> Theoretical And Methodological Foundations State Policy In The Field Of Public Health In The Russian Federation	194
<b><i>Anastasia S. Nikolskaya, Marina V. Simonova</i></b> The Problem Of Differentiation Of Competences Between Local Self-Government Bodies And State Authorities	202
<b><i>Sitora S. Nurulloeva, Aleksandr A. Lapin</i></b> Reading Skills Development Strategies For Teaching Teenagers In English	210
<b><i>Ekaterina A. Papusha, Julia A. Baryshova</i></b> Ways To Improve Investment Policy In Municipalities	220
<b><i>Ekaterina A. Papusha, Anatoly B. Yaroshchuk</i></b> Ways To Improve Investment Policy In Municipalities	226
<b><i>Daniil I. Petrov</i></b> Development Of Recommendations For Improving The Conditions, Regime And Discipline Of Personnel In The Organization	233

<b><i>Aleksandr A. Pechenkin, Elena A. Zheleznyakova</i></b> Problems And Prospects Of Providing State And Municipal Services To The Population On The Basis Of MFC	241
<b><i>Vladimir A. Pochivalov, Oleg V. Bordousov</i></b> Analysis Of The Main Methods Of Personnel Selection In The Enterprise	248
<b><i>Anatoly P. Agarkov, Daria A. Prikazchikova</i></b> Hr Technologies In The State And Municipal Administration Human Resource System	253
<b><i>Yuri Korovin, Ekaterina M. Ryzhik</i></b> Modern Trends Of Personnel Policy Development In Public Institutions	262
<b><i>Elena M. Safonova, Yulia G. Pupina, Alexander A. Lapin</i></b> Using Digital Technologies To Improve English Listening Skills	269
<b><i>Kristina V. Sevostyanova, Anatoly B. Yaroshchuk</i></b> The nature and role of financial management	279
<b><i>Viktor K. Solyanik, Olga S. Orlova, Alla V. Kirilina</i></b> Literary Language: Definition And Role Of Translation	283
<b><i>Eugene N. Tabakov, Gennady V. Sudarikov</i></b> Increasing The Investment Attractiveness Of The Region (On The Example Of The City Of Akhtubinsk)	293
<b><i>Artem A. Trukhansky, Natalia A. Bogdanova</i></b> Problems Of Staffing Of Municipal Administration In The Russian Federation	305
<b><i>Alexander I. Fomin, Julia N. Baryshova</i></b> Goals And Directions Of The State Personnel Policy	311
<b><i>Sofia D. Frolova, Evgeny V. Usachev, Valentina Yu. Ivanova</i></b> Teaching Reasoned Written Speech In A Secondary School Within The Framework Of The Modern Methodological System Of Teaching A Foreign Language	316
<b><i>Nadezhda V. Cherepnina, Elena A. Zheleznyakova</i></b> The Main Stages Of Managing A Business Career	326
<b><i>Sergey A. Chernov, Diana V. Terekhova-Pushnaya</i></b> Problems Of Supporting The Development Of Small Businesses In The Scale Of The Municipality: Infrastructural Aspect	330
<b><i>Anastasia V. Shlenkina, Sergey A. Golikov</i></b> Motivation And Stimulation Of Personnel Labor In The Public Service System	339

<i>Alexander A. Shaida, Irina V. Sultanova Kirilina Alla V.</i> The Identity Of The Author And Translator In The Translation Of Literary Texts	345
<i>Lora Yu. Stoltz, Diana V. Terekhova-Pushnaya</i> Features Of The Project Approach To The Management Of The Human Resource Management System	357
<i>Svetlana L. Zharkova, Pavel N. Shchetinkin</i> Improving The Efficiency Of Human Resource Management	365
<i>Mariya A. Yudinova, Razia M. Kubova</i> Economic Component Of The Development Of Akhtubinsk	369
<i>Roman V. Yurchenko, Anatoly B. Yaroshchuk</i> The Role Of The Small Business In The System Of Socio-Economic Development Of Russia	378

#### SPORT FACULTY

<i>N.V. Alekseev, S.B. Nechuvilin</i> Crisis Management Of FC Atalanta Amid The Spread Of Coronavirus In The Bergamo Region	398
<i>Ekaterina E. Varfolomeeva, S.B. Nechuvilin</i> Specificity Of The Organization Of Psychological Support Of Adolescent Athletes In Sports Fight	407
<i>A.A. Mamiev, S.B. Nechuvilin</i> In-Depth Analysis Of Changes In The Scoring Rules In Gymnastics	414
<i>T.O. Mandrusov, S.B. Nechuvilin</i> Futsal And Mini Football As A Vehicle For The Next Generation Of England Footballers	420
<i>V.V. Marchenkov, S.B. Nechuvilin</i> Regularities Of Rapid Weight Loss Among Elite Sambists	427
<i>N.A. Prudnikov, S.B. Nechuvilin</i> Inflated Expectations From Players On The Example Of Chernobambas	438
<i>A.S. Sidorin, S.B. Nechuvilin</i> The Importance Of Drafting And Validating Your Own Coaching Philosophy	447

# ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ТЕНДЕНЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Амаханова Юлия Викторовна,*

студент факультета финансового менеджмента,  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Исследование трех существующих тенденций, сложившихся в управлении корпоративными финансами за последние два года. Как они связаны с изменением условий деятельности организаций (как внешних, так и внутренних), мирового финансового кризиса и усиливающимся давлением на бизнес.

**Ключевые слова:** корпоративные финансы, финансовый кризис, управление финансами, мировой рынок, тенденции

## IDENTIFICATION OF NEW TRENDS CORPORATE FINANCE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

*Julia V. Amakhanova*

Student Of The Financial Management Faculty  
Of The Moscow International Academy

**Abstract.** Research of three existing trends in corporate finance management over the past two years. how are they related to the changing business environment (both external and internal), the global financial crisis and the increasing pressure on business.

**Keywords:** corporate finance, financial crisis, financial management, global market, trends

Корпоративные финансы – это совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования фондов денежных средств, образующихся в процессе производства и реализации продукции, работ и услуг. Для любой коммерческой организации её деятельность, если взглянуть с финансовой точки зрения, идет последовательно по пятью действиям:

1. Привлечение средств;
2. Финансовый контроль;

3. Приобретение нужных активов на данные средства;
4. Успешный ввод и эксплуатация активов;
5. Возвращение средств, которые были привлечены.

Возьмем данные четыре действия за предмет корпоративных финансов.

В ходе данной работы я рассмотрела три новые тенденции, возникающие при управлении корпоративными финансами за последние два года в организациях. Выделить можно то, что все тенденции обусловлены изменениями не только внешних, но и внутренних условий компаний, и на первом месте оказалось влияние последствий мирового финансового кризиса, а также усиление глобального давления на бизнес. На фоне этого я могу сделать вывод о потребности в увеличении и усилении внутреннего контроля с целью раннего выявления и локализации возможных угроз корпоративным финансам. По мере прохождения последствий мирового финансового кризиса и плавного перехода российской национальной экономики в глобальную экономическую среду происходит преобразование многих юридических лиц. На сегодняшний день можно отметить, что отечественные и зарубежные исследования посвящены проблемам функционирования коммерческих корпораций.

Можно рассмотреть несколько подходов в определении организаций как корпорации.

*Первый подход.* Согласно определению: «корпорация – это юридическое лицо, отдельное и от своих владельцев (заинтересованных лиц или акционеров)». Корпорация может владеть имуществом, включая долги, предъявлять иски и подлежать судебным искам.

Преимущество корпораций заключается в том, что:

- 1) владельцы корпорации несут только ограниченную ответственность, они могут потерять только то, что вложили;
- 2) владельцы корпорации имеют право на упрощенную процедуру передачи права собственности посредством продажи собственных акций;
- 3) корпорации имеют неограниченную форму существования;
- 4) корпорации имеют возможность привлекать большой дополнительный капитал и увеличивать сферу своей коммерческой деятельности;
- 5) уровень и профессионализм управления в корпорации намного

выше, чем в других правовых формах бизнеса.

Некоторые недостатки корпораций связаны с:

1) сложностью регистрации (инкорпорации) и высокой стоимостью формирования корпорации;

2) двойное налогообложение: сначала налогообложение корпоративного дохода, а затем при распределении дивидендов акционерам;

3) налог на франшизу, гос. налог, используемый, в том числе и в США, обычно регрессивный (ставка налога уменьшается с увеличением основной суммы налогообложения). Это налог на правоведения бизнеса под корпоративным брендом, так как корпорации подлежат государственному регулированию;

4) корпорации лишены права на конфиденциальность, потому что она является публичной организацией (публичное товарищество с ограниченной ответственностью), обязана раскрывать свою информацию.

*Второй подход.* Социально-управленческий подход (представили их А.Д. Радыгин, В. И. Шеин и др.), согласно которому: «корпорация представляет собой объединение отдельных лиц в одно целое для совместной работы». Главное внимание здесь уделяется организационным и управленческим аспектам компании. Этот подход также рассматривают корпорации как крупные предприятия, и они могут влиять не только на экономические, но и на политические процессы.

*Третий подход.* Экономический подход (представили их В.Л. Иноземцев, Р. И. Капелюшников), изучающий современную корпорацию с позиции институциональной теории. В соответствии с этим корпорация рассматривается как некий договор между гарантом и исполнителем, призванный обеспечить самое эффективное использование ресурсов, доверенных исполнителю.

Ни один из вышеперечисленных подходов не является исчерпывающим, а лишь может нам помочь выделить некоторые существенные аспекты деятельности корпорации, обусловленные предметом определенного направления научных исследований. По моему мнению, в исследованиях многих знаменитых ученых в области экономики, будь то зарубежные или отечественные, которые посвящены корпоративным финансам, организацию как корпорацию следует рассматривать не иначе, как объединение на основе своего соб-

ственного капитала, капитала физических и (или) юридических лиц с целью осуществления предпринимательской или иной деятельности. Такой подход не будет исключать привлечения государственных, муниципальных финансовых ресурсов в корпорацию. Законодательная формализация института корпораций в России диктуется основными изменениями, происходящими во всех сферах управления этими субъектами хозяйствования.

В первую очередь, в сфере управления корпоративными финансами можно наблюдать в последние годы такие очевидные тенденции как:

*Тенденция 1.* Восстановление агентской модели управления корпоративными финансами. Это явление в организациях могло быть связано лишь с желанием возродить доверие экономических агентов. Это сопровождается обострением проблемы агентства и увеличением соответствующих расходов. Если брать условия мирового финансового кризиса, Долгопятова Т.Г. писала: «происходит процесс возвращения крупных корпоративных владельцев к управлению бизнесом, устраняются проблемы экономического агентства и ненужного использования механизмов внутреннего контроля управления». Унитарная модель управления, которая взяла власть в кризисе и основывается на неразделимом единстве собственности и управления. Сегодня, как правило, данная модель продолжает оставаться в негосударственных корпорациях, то есть, когда все управленческие действия выполняются самими участниками. Модель экономического агентства, напротив, непосредственно стала характерной для тех корпораций, которые делегируют функции текущего на сегодняшний день финансового управления наемным менеджерам, например, так, как поступила компания, где насчитывается около 100 наемных менеджеров.

В рамках модели экономического агентства два типа финансового управления корпорации – корпоративное управление и регулярное финансовое управление, что наглядно представлено на рисунке 1.

Корпоративное управление призвано обеспечить реализацию стратегических целей развития корпорациями, эффективное взаимодействие с внешней средой, поддержание баланса интересов участников, т.е. акционеров и менеджеров, уменьшающих расходы агентства.



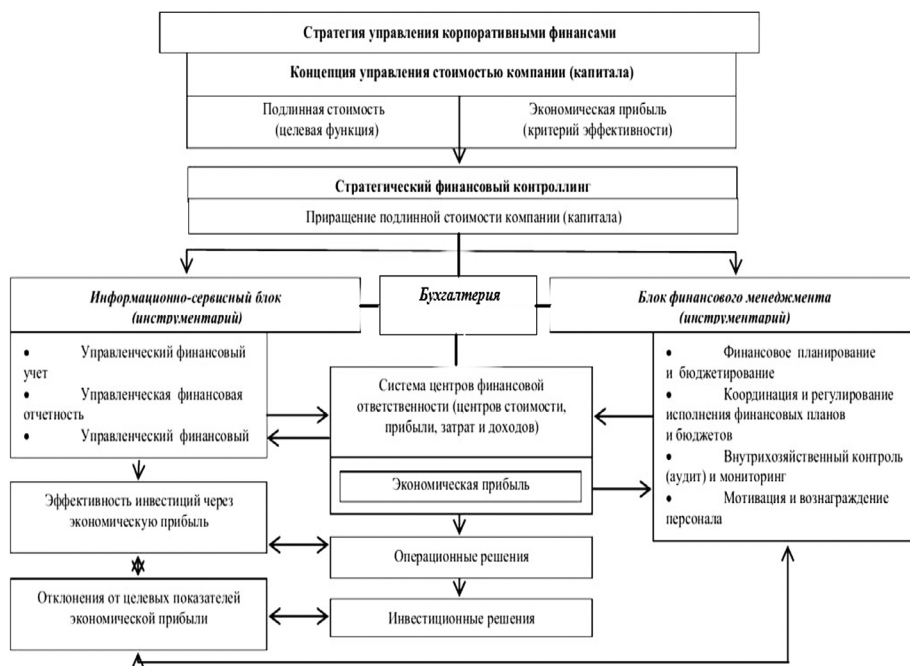


Рис. 1. Стратегия управления корпоративными финансами

Основные задачи регулярного финансового менеджмента:

- 1) удовлетворить потребность корпорации в необходимом объеме финансовых ресурсов;
- 2) формировать рациональную структуру и цену капитала компании;
- 3) эффективность денежных потоков по всем видам деятельности;
- 4) достижение оптимального баланса прибыли и финансовых рисков.

*Тенденция 2.* Улучшение институциональной среды акционерных обществ организаций.

Свидетельство повышенного внимания к корпоративным институтам экономического развития усиливается законодательной деятельностью, направленной на улучшение институциональной среды акционерных обществ. Основными нововведениями в этой области являются:

- 1) изменение трансфертного ценообразования и введение налоговых механизмов контроля над трансфертными ценами;
- 2) возможность уплаты единого корпоративного подоходного налога с консолидированной группы налогоплательщиков;
- 3) необходимость подготовки консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности;
- 4) создание правового механизма для выявления и предотвращения злоупотреблений при организованной торговле финансовыми инструментами, иностранной валютой и товарами в виде неправомерного использования инсайдерской информации;
- 5) улучшение процедур объявления и выплаты дивидендов акционерным обществам;
- 6) повышение прозрачности информации о структуре собственности акционерных обществ и т.д.

*Тенденция 3.* Изменение стратегии управления корпоративными финансами в организациях.

В посткризисный период стратегические приоритеты российских корпораций в области финансового менеджмента претерпевают естественные изменения. В течение последних двух лет основной стратегией большинства организаций было проведение ипотечных аукционов, главной стратегией корпораций стала концентрация капитала путем формирования бизнес-групп (холдингов) и продажа франшизы. В это время сформировались мощные слои развивающихся компаний, стали успешно конкурировать на внутреннем рынке и делать прорыв на внешний рынок, активно привлекая капитал для своего развития. Российский фондовый рынок стал важным фактором привлечения инвестиций и обеспечения роста компаний, который и служит толчком для выхода на мировой рынок.

В течение последнего года стратегической целью управления корпоративными финансами во многих организациях была оптимальная адаптация организаций к условиям внешней среды. Таким образом, концентрация капитала обеспечивалась не только путем капитализации чистого дохода, но и путем перераспределения финансовых ресурсов между организацией и дочерними компаниями.

Таким образом, на данный момент многие крупные российские организации обладают относительной стабильностью и высокой сте-

пенью открытости, благодаря чему развивается отечественный бизнес для уверенного закрепления своих позиций на мировом рынке.

Сегодня основным приоритетом в области стратегического управления корпоративными финансами является развитие бизнеса, основанное на повышении своих конкурентных преимуществ. Поэтому у многих ведущих организаций наиболее четко обозначены 3 области корпоративной финансовой политики.

Первое направление стремление привлекать «длинные» деньги, долгосрочные финансовые источники, необходимые для модернизации непосредственно капитала.

Основными способами мобилизации «длинных» денег являются:

- 1) публичное размещение акций;
- 2) привлечение долгосрочных банковских кредитов;
- 3) выпуск корпоративных облигаций.

Второе направление их финансовой политики – это обеспечение повышения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, с увеличением рыночной стоимости бизнеса.

В стоимостном подходе к управлению финансами корпоративного управления нужно сосредоточиться не столько на эффективной диверсификации денежных потоков между различными направлениями инвестиций, сколько на их капитализации. В связи с этим следует признать точку зрения А.М. Емельянова, П.Ю. Старюка, которые утверждали, что «обновление будущей стоимости бизнеса создаёт условия для долгосрочной перспективы развития организации, обеспечивает значимые конкурентные выгоды, повышает благосостояние участников, т.е. способствует достижению главной цели корпорации. Все остальные цели – краткосрочная цель максимизации прибыли, увеличение управленческого вознаграждения, приоритеты корпоративного поведения и социальная ответственность – есть другое значение и подчиненно основному. Причинами этого преобразования целей является то, что решение проблемы роста благосостояния позволяет акционерам: во-первых, надеяться на длительный период прироста, во-вторых, понять риск или проблемы внутри работы компании, в-третьих, для представления получения чистого дохода, в-четвертых, прогнозы объемов доходов».

Третье направление стратегической финансовой политики организаций связано с продолжающейся трансформацией уже суще-

ствующей модели корпоративного управления. Заменить модель акционеров, созданную в предыдущие периоды и основанную на интересах их корпораций, социально ответственной моделью управления, которая ориентируется на управление их ценными бумагами, с выгодой для всех заинтересованных сторон – государства, кредиторов, персонала и других агентов. Согласно социальной ответственности, надежность на рынке должна преобладать над желанием увеличить свою прибыль. Это обеспечивает растущее доверие к компаниям из широкого спектра подрядчиков, и, следовательно, их конкурентные преимущества увеличивают и создают предпосылки для будущего развития.

На фоне всего вышеперечисленного и статистики тенденции роста в управлении корпоративными финансами в ведущих российских организациях за последние 2 года мы можем подвести итог и быть уверены в правильности действий многих российских компаний. При сохранении данных тенденций и их активном развитии выход на международный рынок уже в ближайшие пять лет может гарантировать высокий внешнеторговый оборот. Можно заметить, что российский экспорт уже очень активно развивается. Это заслуга в частности: в правильном распределении ресурсов и человеческих, а также в правильной стратегии управления своими собственными и заемными финансами.

#### **Список использованных источников:**

1. Брусов П.Н. Современные корпоративные финансы // П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.П. Орехова. – М.: КноРус, 2019. – 346 с.
2. Питер Этрилл, Эдди Маклейни Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов // Альпина паблшер, 2019. – С. 25-39.
3. Романовский М.В. Корпоративные финансы. Стандарт третьего поколения. Учебник для ВУЗов; – М. 2020. – 110 с.
4. Никитина Н.В., Янов В.В. Корпоративные финансы. – М.: КноРус, 2020. – 512 с.
5. Устюжанина Е.В. Корпоративные финансы. – М.: Дело, 2019. – 706 с.
6. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Корпоративные финансы и учет. Понятия, алгоритмы, показатели. Учебное пособие; Высшая школа

–М. 2019. – 261 с.

7. Крамаренко Т.В. Корпоративные финансы. – М.: Флинта, 2019. – 916 с.

8. Принципы эффективного и ответственного управления финансами. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://studopedia.ru/6\\_12813\\_printsipi-effektivnogo-upravleniya-finansami.html](https://studopedia.ru/6_12813_printsipi-effektivnogo-upravleniya-finansami.html) (дата обращения: 17.08.2020).

9. Управление формированием финансовых ресурсов. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://studopedia.ru/14\\_79359\\_tema--upravlenie-formirovaniem-finansovih-resursov.html](https://studopedia.ru/14_79359_tema--upravlenie-formirovaniem-finansovih-resursov.html) (дата обращения: 17.08.2020).

# СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В ОТНОШЕНИИ ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Ананченко Светлана Викторовна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Бор Валерия Николаевна,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме реализации социальной политики в отношении пожилых людей в Российской Федерации. Рассмотрена нормативная правовая база социальной политики в отношении пожилых людей в Российской Федерации. Рассмотрены направления социальной политики в отношении пожилых людей. Выявлены проблемы в реализации социальной политики в отношении пожилых людей в Российской Федерации.

Конституция РФ (ст. 7) гласит, что Россия – это социальное государство, ее политика направлена на создание условий и обеспечение достойной жизни граждан и их свободного развития.

**Ключевые слова:** социальная помощь, государственная социальная помощь, социальное обслуживание, пожилые люди, социальная политика, социальное обеспечение

## SOCIAL POLICY FOR THE ELDERLY IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Svetlana V. Ananchenko*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Valeria N. Bor*

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

**Abstract.** The article is devoted to the current topic implementation of social policy in relation to the elderly in the Russian Federation. The article considers the normative legal framework of social policy in relation

to the elderly in the Russian Federation. The directions of social policy in relation to the elderly are considered. Problems in the implementation of social policy for the elderly in the Russian Federation are identified. The Constitution of the Russian Federation (article 7) States that Russia is a social state, its policy is aimed at creating conditions and ensuring a decent life for citizens and their free development [1].

**Keywords:** social assistance, state social assistance, social services, elderly people, social policy, social security

Органы государственной власти уделяет пристальное внимание проводимой социальной политике в государстве в современных условиях.

В Конституции Российской Федерации закреплено положение о том, что Российская Федерация является социальным государством. Данное конституционное требование определяет характер и направленность реализации социальной политики.

Социальная ориентированность Российской Федерации, а также деятельность её политических институтов в этом направлении в значительной степени определяет целостность и устойчивость функционирования общества, социальных групп, социальных слоёв и сфер их деятельности.

Нормативная правовая база социальной политики в отношении пожилых людей в Российской Федерации является довольно обширной:

✓ Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года;

✓ Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ;

✓ Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24 ноября 1995 года № 181-ФЗ;

✓ Федеральный закон «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» от 15 декабря 2001 года № 166-ФЗ;

✓ Федеральный закон «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» от 15 декабря 2001 года № 167-ФЗ;

✓ Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий» от 03 октября 2018 года № 350-ФЗ (основным из установленных данным законом изменений является повышение пенсионного возраста на 5 лет, то есть с 60 до 65 лет для мужчин и с 55 до 60 лет для женщин);

✓ и другие нормативные правовые документы.

На нормах Конституции Российской Федерации основываются нормативные правовые акты, а также на основе положений ряда международных нормативных правовых актов. Стоит отметить значительную роль национальных проектов в совершенствовании социальной политики относительно пожилых людей. С 2019 г. реализуется национальный проект «Демография». Своей целью национальный проект «Демография» ставит увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 67 лет; снижение смертности населения старше трудоспособного возраста, увеличение суммарной рождаемости. Также одними из основных целей являются увеличение доли граждан, ведущих здоровый образ жизни, а также увеличение до 55% доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом. Общий объем финансирования национального проекта «Демография» составит более 3,1 трлн руб.

В данный национальный проект входит один из федеральных проектов под названием «Старшее поколение». Целью проекта является содействие обеспечению достойного качества жизни и активному вовлечению граждан старшего поколения в жизнь общества. Также у людей предпенсионного возраста имеется возможность пройти переобучение или дополнительную профессиональную подготовку за счет средств федерального и регионального бюджета.

Социальная политика представляет собой систему конкретных мер, действий со стороны государства по обеспечению жизнедеятельности населения.

Социальная политика в отношении пожилых людей является подсистемой института социальной политики государства. Под социальной политикой в отношении пожилых подразумевается система общественных приоритетов и мер, направленная на создание



достойных условий жизни и успешной социализации пожилого населения.

Реализация социальной политики в отношении пожилых людей осуществляется по двум основным направлениям: социальное обеспечение и социальная помощь.

Социальное обеспечение пожилых людей подразумевает под собой защиту материального положения, оказание денежной и натуральной помощи, укрепление системы социального обслуживания пожилых людей.

Социальная помощь направлена на повышение уровня здоровья, функционирования и адаптации лиц с физической, психической патологией и социальным неблагополучием.

Социальное обслуживание является одним из видов социального обеспечения, оно устанавливает экономические, социальные и правовые гарантии для граждан пожилого возраста и инвалидов.

Существуют разнообразные способы предоставления социальных услуг, начиная от мобильных форм до оказания социальной помощи в центре социального обслуживания и помещения в дом-интернат.

Социальная политика в отношении пожилых людей реализуется не только для граждан с проблемами и ограниченными возможностями, но также поддерживаются и активные пожилые люди.

Существуют клубы по интересам, организуются курсы обучения, создаются досуговые центры для пожилых людей, реализуются социальные проекты с участием граждан пожилого возраста. Несмотря на существующий положительный эффект от реализации социальной политики в отношении пожилых людей, также имеются и недостатки: нехватка ресурсов (финансовых, организационных и др.), недостаточна доля охвата пожилых и старых людей мероприятиями, проводимыми для интеграции граждан старшего поколения в жизнедеятельность общества. В 2016 г. в Российской Федерации уже действовали 3 гериатрические больницы. В некоторых субъектах Российской Федерации созданы клинические и организационно-методические гериатрические центры, а также госпитали для ветеранов войн. В 2020 году гериатрические службы должны заработать в 68 регионах России.

Признаются и традиционные проблемы: с увеличением возраста и изменений в семейных обстоятельствах значительная часть пожилых людей нуждается в социальной, психологической и инструментальной поддержке. Отсутствие надлежащих систем социальной поддержки уязвимых пожилых людей может привести к ухудшению их здоровья, одиночеству и изоляции. Имеются также материальные трудности, связанные с приобретением продуктов питания, одежды, бытовых вещей, лекарственных препаратов и рядом других проблем.

Актуальным вопросом в рамках социальной политики является повышение пенсионного возраста. На сегодняшний день, большая часть населения негативно оценивает действия органов государственной власти по внедрению такого нововведения. Это следует из результатов социологического опроса, проведенного Агентством по культурно-социальным исследованиям общества (АКСИО) в 2019 году. «Пенсионной реформой недовольны 83% граждан; отношением государства к народу недовольны 72% граждан; Россию не считают социальным государством 52%. Только 11 % признают Россию социальным государством», – говорится в поступившем в «URA.RU» отчете об итогах опроса. Большинство опрошенных считают, что ответственность за пенсионную реформу несут власти РФ. При этом 61% граждан ответили, что не принимали участия в протестах против пенсионной реформы. Низкую активность в борьбе против пенсионной реформы 61% граждан объясняют разными видами апатии, 33% объясняют это страхом. Опрос проходил по всей России с 10 июня по 10 июля 2019 года. Было опрошено более 85 тысяч граждан. В АКСИО утверждают, что это был один из самых крупных соцопросов за последние десятилетия [7].

Подведя итоги, можно сделать вывод, что анализ реализации социальной политики в отношении пожилых людей в Российской Федерации показал, что имеются как преимущества, так и недостатки. Осуществляется комплексная работа по обеспечению пожилых людей достойными условиями жизни, содействие им в поддержании и укреплении здоровья, предоставление социального обеспечения, оказание социальной помощи и социального обслуживания. Несмотря на это, существуют и проблемы, требующие присталь-

ного внимания. Это такие проблемы, как финансовые трудности с приобретением лекарств, необходимых вещей, продуктов питания, проблем со здоровьем и ряд других проблем. Поэтому приоритетом социальной политики в отношении пожилых людей должны стать повышение качества жизни и здоровья пожилых людей, доступность и качество медико-социальной помощи и социального обеспечения, увеличение пенсионного обеспечения.

### **Список использованных источников:**

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ (ред. от 13.07.2020) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_167365/61478cdfab9a1399a0fa3a6604a2957334d1aa5a/#dst100011](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167365/61478cdfab9a1399a0fa3a6604a2957334d1aa5a/#dst100011)

3. Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24 ноября 1995 года № 181-ФЗ (ред. от 24.04.2020) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_75542/2b74b9f00014cffe53a5cd6e28d6c0ea597a9bf/#dst100045](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_75542/2b74b9f00014cffe53a5cd6e28d6c0ea597a9bf/#dst100045)

4. Федеральный закон «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» от 15 декабря 2001 года № 166-ФЗ (ред. от 01.10.2019) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34419/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34419/)

5. Федеральный закон «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» от 15 декабря 2001 года № 167-ФЗ (ред. от 01.04.2020) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34447/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34447/)

6. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий» от 03 октября 2018 года № 350-ФЗ

[Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_308156/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_308156/)

7. Кислов А. Пенсионной реформой недовольны 83% россиян [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/217085782>

8. Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420334631>

9. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России : учебник : [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев ; Еврейский университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 171 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714>

10. Моисеев В.В. Социальная политика современной России / В.В. Моисеев. – Изд. 2-е, испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 448 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562606>

## ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ

*Баранов Илья Николаевич,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Тагирова Марина Андреевна,*

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

**Аннотация.** На Западе кадровый менеджмент уже давно занимает особое место в управлении организацией. Менеджеры, занятые подбором персонала, часто являются полноправными партнерами в компаниях. При этом в России значимую роль HR-менеджмента для бизнеса начали осознавать относительно недавно. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания. Сегодня услуги по подбору кадров предлагают различные агентства, среди которых немало начинающих или просто непрофессиональных.

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме подбора персонала рекрутинговыми агентствами.

**Ключевые слова:** рекрутинг, источники привлечения персонала, персонал, подбор персонала

## FEATURES OF THE RUSSIAN MARKET OF RECRUITMENT AGENCIES

*Ilya N. Baranov*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Marina A. Tagirova*

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

**Abstract.** In the West, HR management has long held a special place in the management of the organization. Managers who are engaged in recruitment are often full partners in companies. At the same time, the

significant role of HR management for business in Russia has been realized relatively recently. A growing number of people share the view that an organization's ability to manage its employees effectively is the main source of its long-term prosperity. The article is devoted to the current topic of recruitment by recruitment agencies.

**Keywords:** recruitment, sources of staff recruitment

Говоря о структуре рынка услуг по подбору персонала, важно не путать два типа кадровых агентств. Агентства по трудоустройству. Для таких агентств клиентами являются люди, ищущие работу. За определенную плату с соискателя агентства по трудоустройству предлагают помощь в составлении резюме, психологическом тестировании, занесении информации о кандидате в базу данных и размещении резюме в интернете. Компаниям-работодателям предлагаются бесплатные услуги по подбору персонала. Агентства по подбору персонала или рекрутинговые агентства – второй тип кадровых агентств. Клиентами для такого агентства являются компании, нуждающиеся в том или ином специалисте, которые и оплачивают заказы на поиск и отбор персонала. С соискателей плата не берётся, но и обязательств по трудоустройству такое агентство не даёт. Основная задача кадровых агентств качественное и максимально быстрое заполнение вакансий, предоставляемых их клиентами. В агентства по подбору персонала обращаются компании, предъявляющие наиболее высокие требования к кандидатам и готовые платить довольно значительные суммы за выискивание специалистов нужной силы. Рекрутинговые агентства составляют самую многочисленную группу компаний среди всех, специализирующихся на поиске и подборе персонала.

В целом за период существования рынка рекрутинговых услуг в России произошли существенные изменения. Если на начальном этапе спрос был только на рекрутмент, и 99% заказчиков составляли западные компании, то после кризиса 1998 года произошла трансформация рынка: в общем портфеле заказов западные и российские компании занимали примерно одинаковые доли.

При этом российские агентства сумели справиться с проблемами и выстоять в острой конкуренции с представителями западных ре-

крутерских фирм и приучить российские фирмы к мысли, что необходимо и целесообразно подбирать персонал посредством агентств.

Особенность российского рекрутмента в том, что в России есть дефицит кандидатов в регионах — многие едут учиться в Москву и Санкт-Петербург, а затем остаются здесь работать из-за существенного преимущества в зарплатах. При этом в 2019 году уровень конкуренции за открытую вакансию среди рабочего персонала составлял 1,8, то есть в среднем менее двух человек претендовали на одну позицию.

Характерные черты современного российского рынка рекрутинговых услуг:

- географическое распределение рынка услуг по подбору персонала очень растянуто, что свидетельствует о востребованности данного вида услуг;
- неуклонная тенденция к росту региональных заказов на подбор персонала;
- повышение требований к качеству рекрутинговых услуг, что объясняется активизацией контактов и развитием взаимоотношений с клиентами, ростом числа заказов со стороны местных клиентов, а также постоянными программами обучения персонала рекрутерских компаний на местах;
- развитие и продвижение рекрутерскими компаниями на рынок других видов услуг, что вызвано стремлением диверсифицировать бизнес, снизить риски. Дополнительные услуги оказываются в области управленческого консультирования, обучения персонала, а также управления человеческими ресурсами;
- конкуренция на отдельных секторах рынка, особенно при работе с крупными российскими и западными компаниями.

Условно весь рекрутинговый бизнес можно представить в виде пирамиды. Ее верхнюю часть занимают агентства, специализирующиеся на прямом поиске персонала. Сейчас на российском рынке работают представительства крупнейших транснациональных компаний: Ward Howell, Korn/Ferri, Egon Zehnder и др.

Среднюю часть пирамиды составляют агентства, подбирающие специалистов: бухгалтеров, менеджеров по продажам, финансовых специалистов, специалистов по связям с общественностью и т.д. Иногда данные агентства подбирают менеджеров высшего управ-

ленческого звена для небольших компаний, используя при этом методы прямого и стандартного поиска. К агентствам, работающим в данной нише, относятся: «Анкор», «Метрополис» и т.п.

В основании пирамиды находятся в основном молодые агентства, подбирающие персонал на низшие позиции за невысокие гонорары. Столь низкая стоимость услуг не позволяет им предоставлять качественные услуги. Определенная часть подобных агентств, которую называют «серым рекрутментом», работает по минимальным ценам. На этом уровне конкуренция между агентствами особенно сильна.

Сегодня на российском рынке труда среди агентств, занимающих нишу дорогих заказов, можно отметить тенденцию к сближению с постоянными клиентами. По некоторым прогнозам скоро крупные компании будут работать с агентствами только на эксклюзивной основе, что будет характерным показателем взаимоотношений «предприятие – кадровое агентство – социальные группы».

Несмотря на то, что российский рекрутинг в различных форматах существует сравнительно недолго, рекрутинговые агентства в России достигли высокого уровня по качеству оказания услуг и даже могут конкурировать с западными агентствами. Потребность в высококвалифицированных сотрудниках всегда остается актуальной, а значит, деятельность рекрутинговых агентств будет еще более востребованной. Так, рынок рекрутмента в России продолжает расти.

#### **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: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

3. 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>

4. Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. - 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2017. — 720 с.

5. 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>

6. 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>

# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА БАЛАШИХА

*Богдановский Никита Евгеньевич,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Егорова Стелла Курбановна,*  
канд. экон. н., профессор кафедры экономики, менеджмента и мар-  
кетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Сегодня Балашиха – крупнейший по числу жителей город Московской области. Поэтому одним из главных направлений в работе является развитие социальной инфраструктуры и инвестиционной привлекательности. Все районы Балашихи оснащены современной инженерной и социальной инфраструктурой.

Одним из важнейших направлений развития является усовершенствование дорожно-транспортной сети. В текущем году в границах Городского округа Балашиха продолжают масштабные работы по реконструкции Горьковского шоссе со строительством четырёх эстакад.

**Ключевые слова:** регион, социально-экономическое развитие

## SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPAL FORMATION OF THE BALASHIKHA CITY

*Nikita E. Bogdanovsky*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Stella K. Yegorova*

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

**Abstract.** Today Balashikha is the largest city in the Moscow region by the number of inhabitants. Therefore, one of the main areas of work is the development of social infrastructure and investment attractiveness. All districts of Balashikha are equipped with modern engineering and

social infrastructure. One of the most important areas of development is the improvement of the road transport network. This year, large-scale reconstruction of the Gorky highway with the construction of four overpasses continues within the boundaries of the Balashikha City district.

**Keywords:** region, socio-economic development

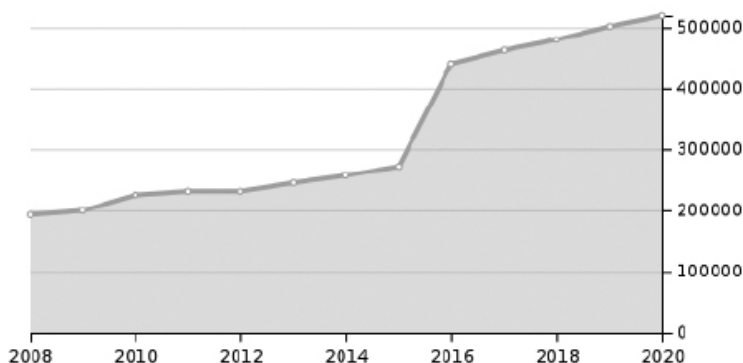
В приоритете – создание новых производственных мощностей и рабочих мест. Администрация Городского округа Балашиха гарантирует инвесторам доступность власти, прозрачные правила ведения бизнеса, равный доступ к земельным участкам, к транспортным и энергетическим ресурсам. Для всех, кто готов участвовать в развитии Балашихи, создаются необходимые условия эффективного, стабильного и безопасного ведения бизнеса.

**Таблица 1.** Численность населения г.о. Балашиха 2015-2020 гг.

2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
271 961	440 513	462 731	479 987	501 610	518 788

Население городского округа после объединения с упразднённым городским округом Железнодорожный по состоянию на 1 января 2020 г. составило 518788 человек.

**Рисунок 1.** Численность населения г.о. Балашиха 2008-2020 гг.



Сегодня Балашиха – один из самых зелёных городов Подмосковья.

вья. Треть территории города занимают леса, в том числе – национальный парк «Лосиный остров». В 2018 году парк «Пехорка» был признан лучшим парком Подмосковья. Новые спортивные площадки, набережная, скейтпарк, лодочная станция и веревочный парк, кинотеатр под открытым небом – летом пользовались большой популярностью у горожан. Благодаря гранту, полученному от Правительства Московской области за победу в конкурсе «Парки Подмосковья», на территории парка открыли каток площадью 800 квадратных метров.

Новые зоны отдыха в 2019 году были созданы и в бывших военных городках. В микрорайоне Заря в сентябре прошлого года стартовало благоустройство территории вокруг озера. Проложили пешеходные и велосипедные дорожки с разметкой, обустроили новые парковочные места, установили набережную из лиственницы над водой и тротуары из брусчатки, высадили деревья. Кроме этого, оборудовали универсальную спортивную площадку, площадки для волейбола и воркаута с резиновым покрытием. А в микрорайоне Северный благоустройство коснулось главной площади у Дома культуры «Северный». Здесь заменили плитку, установили новые фонари, скамейки, оборудовали новые парковочные карманы. На прилегающей территории обустроили детскую и спортивную площадки.

Уже четвертый год на территории Балашихи реализуется проект комплексной реконструкции дворов. С 2014 года в Балашихе было обустроено почти 190 дворов. В 2019 году благоустроили 47 дворов, установили 44 детские площадки, 18 универсальных спортивных площадок.

Еще один важный показатель экономического роста – объем отгруженных товаров. В 2018 году он составил 97 млрд рублей и увеличился по сравнению с 2015 годом более чем в три раза.

Для муниципальной власти городского округа Балашиха основной задачей является создание комфортной среды для всех его жителей, обеспечение гармоничного развития инфраструктуры и социально значимых объектов. С этой целью в городском округе принят и реализуется ряд программ поддержки, модернизации и комплексного развития городской среды муниципального образования. На сегодняшний день в Балашихе идёт планомерная работа по устранению проблем в транспортной инфраструктуре, жилищно-комму-

нальном хозяйстве, в системе здравоохранения города – перемены очевидны.

Важный проект для улучшения транспортной инфраструктуры Балашихи – второй этап реконструкции Горьковского шоссе. На участке с 26 по 30 километр будут построены три развязки, четыре надземных перехода. На сегодняшний день Носовихинское шоссе перегружено в 7,5 раз, Леоновское шоссе – в 3,3 раза. Губернатором принято решение о расширении Носовихинского шоссе и строительстве развязки на пересечении Носовихинского и Леоновского шоссе.

Еще одна важная задача – мобилизация доходов бюджета, эффективное использование городского имущества. За 2018 год удалось ликвидировать почти 1000 организаций с так называемым «массовым адресом», поставить на налоговый учет более 5000 тысяч новых юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. За счет эффективного использования городского имущества в бюджет городского округа в 2018 году поступило почти 1,4 млрд. рублей.

Важное место в развитии г.о. Балашиха занимает строительство социально значимых объектов. В сентябре 2019 года открыта школа на 792 места в микрорайоне Центр-2. Она построена за счет средств инвестора. В сентябре 2017 года строительство было полностью остановлено из-за невыполнения своих обязательств компанией застройщика и ошибок в проектировании. Благодаря привлечению нового подрядчика на сегодняшний день школа полностью построена. Благодаря реализации программы развития образования в 2019 году было начато строительство еще 3 школ и 2-х пристроек.

Провели капитальный ремонт в трех детских садах: №29 в мкр. Саввино, №41 в мкр.Заря, №47 в микрорайоне Северный. Общая сумма выделенных средств составила около 100 млн рублей. В 2019 году было начато проектирование и строительство еще 7 детских садов. Московская область занимает 4 место в стране по количеству школ, которые входят в топ 500 лучших, при этом у Балашихи есть достижения в этой сфере, ведь в ТОП-500 школ вошли 2 лицей и гимназия в мкр. Железнодорожный. В марте 2019 года в мкр. Дзержинский, благодаря совместной работе с Росгвардией, открыли новый ФОК с бассейном общей площадью 6,5 тысяч квадратных метров. Новый ФОК – это яркое, современное, функциональное зда-

ние. На первом этаже расположен бассейн. На третьем – большой спортивный зал, 2 универсальных зала для занятий спортом. Плаванием здесь бесплатно занимаются более 200 детей, всего посещает 600 человек.

Одним из новых спортивных объектов стал ФОК в бывшем военном городке, микрорайоне Заря. В спортивном центре разместится большой бассейн, тренажёрный и спортивный залы. Стоимость проекта составляет порядка 270 миллионов рублей.

В рамках комплексного благоустройства дворов в городе было обустроено 26 спортивных площадок. По просьбе жителей в мкр. Авиаторов открыли первую в городе дворовую футбольную площадку с искусственным покрытием, а рядом с футбольным полем обустроили баскетбольную площадку. На улице Заречной установили новую площадку для сдачи норм ГТО. Планируется и дальше вести строительство подобных объектов и обустраивать школьные стадионы. Жители города должны иметь свободный доступ к спортивной инфраструктуре. Всего в Балашихе 17 ДК, многие из которых были построены больше полувека назад. Все это время капитальный ремонт в них не проводился.

Важное место в развитии г.о. Балашиха занимает культура.

В 2018 году выполнили проекты капитальных ремонтов дворцов культуры «Балашиха», «Кучино» и «Северный». Стоимость капитального ремонта дворца культуры «Балашиха» составит 350 миллионов рублей. В здании отремонтируют малый зал и организуют дополнительные помещения для занятий с детьми, модернизируют концертный зал, оснастят его современным звуковым и световым оборудованием, установят мультимедийные экраны, новые кресла и отремонтируют механику сцены. Более 2 тысяч детей смогут заниматься в доме культуры после ремонта.

Стоимость работ капитального ремонта дома культуры «Кучино» составит около 90 миллионов рублей. В здании появятся два малых театральных репетиционных зала, новые залы изобразительного искусства и хореографии. В рамках капитального ремонта дома культуры «Северный» проектом предусматривается переоборудование сцены и концертного зала, замена инженерных коммуникаций. Затраты на капитальный ремонт здания и техническое переоснащение составят более 45 миллионов рублей.

**Таблица 2.** Культура г.о. Балашиха Московской области 2017-2019 гг. и прогноз на 2020 г.

Наименование показателя	Единица измерения	Отчет		Оценка	2020	
		2017	2018	2019	Прогноз консервативный	Прогноз базовый
Уровень обеспеченности населения:	единиц на 100 тыс. населения	0,42	0,40	0,39	0,38	0,37
театрами						
наличие театров	единица	2	2	2	2	2
общедоступными библиотеками	единиц на 100 тыс. населения	6,04	5,38	4,63	4,33	4,30
наличие общедоступных библиотек	единица	29	27	24	23	23
учреждениями культурно-досугового типа	единиц на 100 тыс. населения	3,54	3,39	3,28	3,20	3,18
наличие учреждений культурно-досугового типа	единица	17	17	17	17	17
музеями	единиц на 100 тыс. населения	0,63	0,60	0,58	0,57	0,56
наличие музеев	единица	3	3	3	3	3
Число детей, привлекаемых к участию в творческих мероприятиях в сфере культуры	человек	12 997	14 800	15 000	15 100	15 101

Большая роль в развитии г.о. Балашиха принадлежит образованию и спорту.

За минувшие 5 лет в Балашихе появились 13 новых школ и 28 детских садов.

**Таблица 3.** Общее образование г.о. Балашиха Московской области 2017-2019 гг. и прогноз на 2020 г.

Наименование показателя	Единица измерения	Отчет		Оценка	2020	
		2017	2018	2019	Прогноз консервативный	Прогноз базовый
Количество общеобразовательных муниципальных организаций	единица	50	51	51	56	58
Доля обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях, занимающихся в одну смену, в общей численности обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях	процент	91,2	92,7	94,4	93,8	96,0
Общая численность обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях	тыс. чел.	51,0	54,9	55,5	56,6	56,8
Численность обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях, занимающихся в одну смену	тыс. чел.	46,5	50,9	52,4	53,1	54,5



Развитие массового спорта, совершенствование и обеспечение доступности спортивных сооружений остаются приоритетными задачами. За последние годы в Балашихе открылось несколько современных спортивных объектов, но население города растёт, поэтому для нас важно открывать и строить новые спортивные объекты, приводить в порядок существующие стадионы.

Здравоохранение – еще одно ключевое направление. Приоритетной задачей является повышение качества и доступности медицинской помощи. Долгое время, несмотря на интенсивный рост населения и плотность застройки, в городе не появлялись новые медицинские учреждения. 2018 год стал переломным в этом вопросе. Из 18 поликлиник, построенных в Московской области, 6 построили в Балашихе, а именно: в мкр. Дзержинского, Гагарина, Авиаторов, Павлино и Заре. Общей мощностью 2095 посещений в смену, вместе они сегодня обслуживают более четверти населения Балашихи.

Город активно развивается в направлении жилищного строительства. Все районы оснащены современной инженерной и социальной инфраструктурой. Одним из важнейших направлений развития является усовершенствование дорожно-транспортной сети. В текущем году в границах Городского округа Балашиха продолжают масштабные работы по реконструкции Горьковского шоссе со строительством четырёх эстакад.

В 2021 году Союз промышленников и предпринимателей Балашихи продолжит активно участвовать в жизни города, в том числе оказывая помощь в организации мероприятий и работе с ветеранами.

#### **Список использованных источников:**

1. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом [Текст] / под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2018. – 307 с.
2. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2017. – 490 с.
3. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2016. – 299 с.
4. 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.

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

6. Прудников А.С., Комлев В.Н. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / под ред. А.С. Прудников, В.Н. Комлев. – М.: Московский университет МВД России, 2016. – 299 с.

7. Булатов А. С. Экономика. Учебник. – М.: Бек, 2018. – 270 с.

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

9. Кравченко Л.И. Экономика. – Минск, «Высшая школа», 2017. – 377с.

10. Козбаненко В.А. Структурно-видовые особенности государственной службы Российской Федерации [Текст] / В.А. Козбаненко // Государство и право. – 2016. – №1. – С. 20.

11. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 13.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.

12. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2017. – 277 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124> (дата обращения: 13.10.2020). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

13. Цибулькикова В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибулькикова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460> (дата обращения: 13.10.2020). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

# ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

*Богдановский Никита Евгеньевич,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Тихомирова Вера Алексеевна,*

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

*Назарова Ольга Ивановна,*

доцент кафедры «Учет и управление»

КУ им. А. Мырзахметова», Казахстан, г. Кокшетау

**Аннотация.** На текущий момент времени Российская Федерация характеризуется как государство с низкой инвестиционной привлекательностью вследствие наличия высоких инвестиционных рисков среди которых неустойчивость экономики, высокий уровень коррупции и одновременно с тем низкая правовая культура населения.

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

## MAIN WAYS TO INCREASE THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF MUNICIPALITIES

*Nikita E. Bogdanovsky*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Vera A. Tikhomirova*

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

*Olga I. Nazarova*

associate Professor of the Department "Accounting and management"

KU named after A. Myrzakhmetov, Kazakhstan, Kokshetau

**Abstract.** At the moment, the Russian Federation is characterized as a state with low investment attractiveness due to the presence of high investment risks, including the instability of the economy, high level of corruption and, at the same time, low legal culture of the population.

**Keywords:** investment attractiveness, municipality

Россия – многосубъектное государство, совокупность инвестиционной привлекательности её регионов, в конечном счете, и формируют общую инвестиционную привлекательность страны. И хотя подавляющее большинство регионов характеризуются именно низкой привлекательностью (за исключением Москвы, Санкт-Петербурга и некоторых других) как для внутренних, так и для зарубежных инвесторов, на сегодняшний день существует несколько основных регионов с прямо противоположной инвестиционной оценкой, среди которых: Москва, Санкт-Петербург, Тюмень и ряд других.

Можно выделить ключевые проблемы повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований:

1. Общий «негативный» инвестиционный фон страны, который сформировался у иностранных инвесторов вследствие высокого индекса восприятия коррупции, а также агрессивной внешней политики России в международных отношениях.

2. Невысокая, в сравнении со многими европейскими государствами, покупательная способность населения регионов.

Основные пути повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований:

1. Обеспечить благоприятные условия для привлечения российских и иностранных инвесторов в экономику регионов.

2. Повысить эффективность системы поддержки МСП в реальном секторе экономики регионов.

3. Сформировать условия, необходимые для устойчивого концентрированного экономического роста в регионах.

4. Сформировать современную конкурентоспособную туристическую индустрию.

Ключевыми способами решения проблем, которые представляются актуальными в настоящем и будут актуальны в ближайшем будущем для экономики муниципальных образований, включая «сектор инвестиций», являются:

1. Необходимость «перевооружения региональной экономики», т.е. внедрения новых инновационных технологий в реальный производственный сектор с целью создания и развития производств высокотехнологичной конечной продукции с высокой добавленной стоимостью.

2. Создание и развитие существующих условий в части межре-

гионального сотрудничества в научно-технической и инновационной сферах.

3. Создание и дальнейшее развитие инновационных кластеров на территории регионов, так как внедрение кластерной политики и их создание приводит к увеличению долевого участия в бизнесе, повышению инвестиционного обеспечения, формированию эффективных экономических, информационных и интегративных систем.

Помимо этого, важно осознавать тот факт, что регионы, как и Российская Федерация, являются совокупностью структурно-территориальных единиц – муниципалитетов. Это значит, что по совокупному состоянию развития инноваций и производства в муниципальных образованиях можно судить об этих показателях уже в рамках конкретного региона в целом.

Представляется, что в данном ключе для муниципалитетов и производств на их территории крайне важна поддержка региональной власти – собственно, еще одно направление, в котором необходимо работать для повышения инвестиционной привлекательности субъекта.

Одним из уроков пандемии, несомненно, является изменение требований к здравоохранению. Развитие сети медицинских учреждений и подготовки кадров, вероятно, будет корректироваться с учетом возникновения возможных критических ситуаций. При этом принципиально важным останется вопрос сбалансированного развития мощностей и доступности медицинских учреждений по территориям. В национальных программах России и зарубежных стран в число приоритетов развития традиционно включалась сфера медицинских наук, фармакологии и фармацевтики, биотехнологий – сложившаяся ситуация даст дополнительный импульс. Как показал первый опыт карантинных ограничений, повышается спрос на дистанционное обслуживание и предоставление социальных услуг в режиме онлайн.

В условиях пандемии актуализировался вопрос о безопасной самоизоляции в условиях больших городов с высокой плотностью застройки и зачастую неудовлетворительными условиями обеспеченности жилой площадью и коммунальными услугами. Прогноз на среднесрочную перспективу такой: при восстановлении доходов населения и системе мер по облегчению условий ипотеки, вероятно, можно ожидать роста спроса на жилье.

Восстановление экономики будет определяться скоростью выхода из карантинных мер и оперативностью оценок изменения санитарно-эпидемиологической ситуации.

В текущем 2020 году при довольно продолжительном периоде жестких ограничений падения экономики при различных сценариях оценивается в интервале 5–10%. Крупный бизнес оказался более устойчив к влиянию коронавирусной пандемии при поддержке системообразующих отраслей экономики.

Малый и средний бизнес, на долю которого приходится почти 20% ВВП, оказался наиболее уязвим, и его восстановление зависит от мер государственной поддержки и от восстановления доходов и спроса населения.

При оценке скорости восстановления бизнеса в сфере общественного питания, в индустрии гостеприимства и спортивно-рекреационных услуг следует обратить внимание, что торможение динамики развития этих видов деятельности фиксировалось со второй половины 2019 г., а дополнительные ограничения текущего года только усугубили ситуацию. Кроме того, следует учитывать падение доходов населения и изменение потребительского поведения в сложной ситуации на рынке труда.

Транспортно-логистическая инфраструктура оказалась наиболее уязвимой – и в связи с резким ограничением международной деятельности, и на фоне спада внутренних перевозок грузов и пассажиров. Правительства стран принимают значительные усилия по поддержке этих видов деятельности, поскольку даже в условиях ограничения деловой активности капитальные затраты на сохранение и поддержание объектов транспортной инфраструктуры, подвижного состава и кадрового потенциала требуют постоянных больших капитальных затрат. Меры правительств по поддержке транспортного комплекса и сопряжённых производств машиностроения и строительства остаются в центре внимания во всех странах.

На фоне возникших транспортно-логистических сложностей выгодно выделяются успехи в импортозамещении в продовольственном комплексе. Надо отметить, что этот вектор демонстрирует отчетливый прогресс на протяжении последних лет.

Сложнее с импортозамещением обстоят дела в инвестиционно-строительном комплексе, который плотно привязан к импорту

капитальных товаров. Те же проблемы и у производств, ориентированных на импортные промежуточные товары. Это хорошо видно, например, в автомобилестроении, приборостроении, фармацевтическом производстве. Как и в допандемический период, здесь основным вопросом остается уровень локализации и наличие конкурентоспособных производственных мощностей. В условиях падения производства в 2020 г. развитие импортозамещения скорее всего ограничится точечной поддержкой критически значимых производств.

В последние годы происходят существенные трансформации в структуре движения товаров, капитала и труда. Безусловно, пандемия внесет определенные коррективы в характер развития интеграционных процессов, оценки сбалансированности показателей внутреннего и внешнего спроса.

Правительства приступили к разработке широкого спектра программ для поддержки реального сектора, функционирования финансового рынка и стимулирования кредитных потоков для предприятий и домашних хозяйств. Однако эти необходимые краткосрочные шаги должны сопровождаться новой политикой, направленной на ограничение частоты и воздействия системного риска и проциклического воздействия правил регулирования. Все это на фоне сохранения динамичной и инновационной финансовой системы.

Эти шаги должны помочь сделать кризисы менее частыми и менее опасными и, таким образом, способствовать более эффективному функционированию национальной и глобальной экономики.

Изменяется конфигурация взаимодействия государств в экономической и социальной сферах. При этом объемы обмена результатами деятельности будут определяться скоростью восстановления различных экономик и изменением их места в системе международных торгово-экономических, научных и социо-гуманитарных контактов.

Инвестиционная привлекательность муниципального образования представляет собой оценку, которая формируется с учетом воздействия на социально-экономическое развитие муниципального образования множества факторов и отображает степень соответствия объекта инвестирования интересам инвесторов.

На текущий момент времени, Российская Федерация характеризуется как государство с низкой инвестиционной привлекательно-

стью вследствие наличия высоких инвестиционных рисков, среди которых неустойчивость экономики, высокий уровень коррупции и, одновременно с тем, низкая правовая культура населения и т.д.

Основными путями повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований являются следующие:

1. Обеспечить благоприятные условия для привлечения российских и иностранных инвесторов в экономику регионов.
2. Повысить эффективность системы поддержки МСП в реальном секторе экономики регионов.
3. Сформировать условия, необходимые для устойчивого концентрированного экономического роста в регионах.
4. Сформировать современную конкурентоспособную туристическую индустрию.

#### **Список использованных источников:**

1. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс].
2. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / под ред. В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2017. – 490 с.
3. Колесников В.А. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления [Текст] / под ред. В.А. Колесников. – Ростов-на-Дону, 2016. – 299 с.
4. 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.
5. Муниципальное право России: учебник для вузов [Текст] / под ред. А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 320 с.
6. Ноздрачева А.Ф. Государственная служба [Текст] / А.Ф. Ноздрачева. – М.: Юрайт, 2017. – 314 с.
7. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. – М.: НОРМА, 2018. – 334 с.
8. Основы теории государственного управления [Текст] / под ред. Ф. Шалехалова. – М.: Экономика, 2018. – 387 с.



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

10. 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.

11. Амуржуев О.В. Экономика. – М., 2018. – 301 с.

12. Архипов А.И. Экономика. – М.: Издательская группа «Проспект», 2017. – 374 с.

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

14. 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: 13.10.2020). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

15. 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: 13.10.2020). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

## ПРОЦЕСС И АЛГОРИТМ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА

*Василевская Елена Владимировна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Никишина Ольга Юрьевна,*

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

**Аннотация.** Подбор и расстановка персонала обеспечивают эффективную работу предприятия. От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору персонала, зависит качество работы персонала, его вклад в достижение целей предприятия. Расстановка персонала позволяет в максимальной степени раскрыть деловой и творческий потенциал каждого сотрудника и, одновременно, повысить производительность, а значит и прибыль предприятия.

**Ключевые слова:** подбор и расстановки персонала

## THE PROCESS AND ALGORITHM SELECTION AND PLACEMENT OF PERSONNEL

*Elena Yu. Vasilevskaya*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Olga V. Nikishina*

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

**Abstract.** Recruitment and placement of personnel ensure efficient operation of the enterprise. The quality of the staff's work and their contribution to the achievement of the company's goals depend on how effectively the recruitment work is performed. The placement of personnel allows you to maximize the business and creative potential of each employee and, at the same time, increase productivity, and hence the company's profit.

**Keywords:** recruitment and placement of personnel

Современные методы подбора и расстановки персонала включают различные подходы. Рассмотрим их подробнее.

### *Пассивный рекрутинг*

Это классический подход в поиске работников. Он предполагает публикацию объявлений о вакансии в СМИ, на job-сайтах, досках объявлений, в специализированных группах в соцсетях и т.д. Можно также сотрудничать с городскими центрами занятости или посещать ярмарки вакансий в поисках нужного специалиста.

Далее необходимо будет провести работу с кандидатами, которые дали отклик на объявление:

- «отсеять» неподходящие анкеты/резюме;
- выбрать несколько претендентов;
- провести собеседование, интервью, в некоторых случаях – дать тестовое задание или испытательный срок;
- утвердить окончательную кандидатуру.

### *Активный рекрутинг (прямой поиск)*

Активные методы поиска персонала применяются в случаях, если необходим человек на руководящую должность, эксклюзивный специалист на сложную вакансию. Также стратегия применяется, если пассивный поиск не дал результатов (среди откликнувшихся невозможно выбрать хорошего специалиста).

Суть такого рекрутинга в том, что работодатель ищет не только среди активных соискателей, но и среди трудоустроенных граждан. Иногда ведется «охота» на конкретного эксперта (то есть вы знаете его фамилию и делаете шаги, чтобы привлечь в свою компанию).

### *Хэдхантинг (точечный поиск)*

Хэдхантинг – это разновидность активного рекрутинга, при котором работодатель самостоятельно ищет ценных кадров. Как это можно сделать в рамках малого бизнеса? Например, вам нужен хороший мастер по маникюру в салон красоты. Для этого можно посещать разные beauty-студии под видом клиента, а затем понравившегося человека пригласить на работу. Конечно же, чтобы специалист согласился, ему нужно предложить более высокую заработную плату, хорошие условия работы и пр.

### *Exclusive search (переманивание конкретных сотрудников)*

Этот способ похож на предыдущий, с той разницей, что работодатель не просто ставит целью переманить абстрактного профессионала, а «охотится» за конкретным человеком.

### *Прелиминаринг*

Стратегия подходит для тех, кто готов обучать персонал. Методика подбора персонала прелиминаринг подразумевает привлечение студентов ВУЗов, молодых специалистов на стажировку и обучение, с последующим трудоустройством.

Основные способы рекрутинга, их достоинства и недостатки отражены в таблице 1.

**Таблица 1.** Основные способы рекрутинга, их достоинства и недостатки

	Пассивный рекрутинг	Хэдхантинг и Exclusive search	Прелиминаринг
1	2	3	4
Плюсы	недорогой и простой способ	поможет найти эксклюзивных специалистов своего дела	помогает сформировать прочный и мотивированный трудовой коллектив
Минусы	большой поток претендентов, потребуется много времени для работы с анкетами, проведения собеседования и т.д.	трудоемкий процесс, который требует знаний стратегии и тактики переманивания кадров	процесс обучения и стажировки трудоемкий и затратный по времени
Особенности	не всегда пассивные способы дают результат. В некоторых случаях необходимо запускать рекламные кампании, делать привлекательные ролики, заказывать рекламу на телевидении и радио	необходимо разработать пакет преимуществ, благодаря которым интересующие кандидаты согласятся на предложение о вакансии	есть риск, что выученные сотрудники перейдут к конкурентам, которые предложат более выгодные условия

Какие бы виды подбора персонала не использовал работодатель, для положительного результата необходимо придерживаться четкого алгоритма. Опишем этапы и различные инструменты, которые помогут правильно выбрать кандидатуру.

*Просмотр резюме.* Резюме – это первое, с чего начинается оценка кандидата. Должны насторожить ошибки и несостыковки, отсутствие конкретных фактов (достижения, показатели работы), а также длительный простой в карьере.

*Сбор информации.* После того, как отобрали несколько подходящих резюме, нужно собрать небольшое досье на каждого из претендентов.

Самый простой способ – связаться с предыдущими работодателями и задать пару вопросов. Важно убедиться в том, что соискатель не был уволен по статье, за ним не числятся нарушения, долги перед компанией и другие «грехи».

*Телефонное интервью.* Есть два вида интервью при подборе персонала – телефонная беседа и личная встреча.

Лучше всего использовать оба типа. В ходе телефонного разговора можно составить первое мнение о человеке, задать важные вопросы и оценить, насколько ответы соответствуют вашему представлению о будущем сотруднике. В результате трех предыдущих этапов «отсеется» примерно 95% соискателей, и можно будет приглашать оставшихся кандидатов на беседу в офис.

*Личное собеседование.* Нужно подготовить перечень вопросов, которые важны для будущей вакансии. Также нужно интересоваться достижениями человека в работе и жизни. Это должны быть конкретные показатели, доказывающие результативность сотрудника. Например, объемы продаж, стаж, количество выполненных заказов, количество пройденных курсов повышения квалификации и т.д.

*Тестирование или профессиональная проверка*

Различные психологические тесты помогут понять, насколько человек морально устойчив, имеет ли лидерские качества и способности к анализу. Также не лишним будет провести профессиональную проверку.

Испытательный срок. Обычно хватает 1-2 месяцев, чтобы убедиться в квалификации человека. Если за этот период работник не оправдал ожиданий, его можно законно уволить, заплатив оговоренную ранее сумму оклада.

Итак, подбор и расстановка персонала обеспечивают эффектив-

ную работу предприятия, от подбора и расстановки кадров зависит оптимальное распределение персонала по подразделениям и должностям. От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору персонала, зависит качество работы персонала, его вклад в достижение целей предприятия.

Методы подбора персонала во многом зависят от позиций. Основными считаются рекрутинг, прямой поиск и хедхантинг.

Рекрутинг актуален при подборе кандидатов на линейные или низовые позиции. Прямой поиск ведется целенаправленно не только среди свободных в данный момент кандидатов, но и среди работающих профессионалов. Хедхантинг – наиболее сложный метод подбора персонала, который состоит в переманивании конкретного сотрудника из одной компании в другую.

Расстановка персонала позволяет в максимальной степени раскрыть деловой и творческий потенциал каждого сотрудника и, одновременно, повысить производительность, а значит и прибыль предприятия. Цель расстановки – отслеживание вакантных должностей и определение потребности организации в персонале.

В компаниях с большим количеством работников и постоянной «текучкой» составление расстановки будет особо актуальным. Если какая-либо должность освобождается – сотрудник отдела кадров сможет без труда подыскать подходящую кандидатуру на вакантное место из числа действующих сотрудников.

### **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. 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>

# АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Власова Олеся Олеговна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Жаркова Светлана Леонидовна,*

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

**Аннотация.** Среди проблем, связанных с совершенствованием механизма хозяйствования и конкурентоспособности предприятий в современной России, особо следует выделить проблему повышения эффективности деятельности за счет человеческого фактора. В сфере использования трудовых ресурсов огромную роль играет система стимулирования персонала на предприятии.

**Ключевые слова:** система стимулирования, мотивация, персонал

## ANALYSIS OF CURRENT TRENDS IN PERSONNEL INCENTIVES AT RUSSIAN AND FOREIGN ENTERPRISES

*Olesya O. Vlasova*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Svetlana L. Zharkova*

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

Исследование современных способов стимулирования персонала на зарубежных предприятиях показало, что:

- в Японии отличительной особенностью мотивации труда является пожизненный наем на работу. Подобные меры улучшают психологическое состояние работника, снимая стресс и напряжение, которые очень часто сопровождает персонал из-за постоянного страха потерять рабочее место;

- в США применяется сочетание элементов сдельной и повременной систем оплаты труда, участие работников в прибыли, премии

за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента, соблюдение технологической дисциплины;

- во Франции при организации стимулирования труда работников используются такие методы, как балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Особенно поощряется инициативность;

- в Великобритании чаще других встречается участие работников в капитале предприятия. Действительная эффективность этого способа очевидна, поскольку работник относится к своей трудовой деятельности не как к обязанности, а как к способу повлиять на уровень прибыли предприятия.

Таким образом, отличительной особенностью многих иностранных предприятий является последовательная минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия.

В 2019 году эксперты международного рекрутингового агентства «Kelly Services» провели исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда». Полученные результаты исследования, представленные на рисунке 1, показывают, что основным стимулирующим фактором для россиян остается уровень оплаты труда и социальные гарантии (64%).

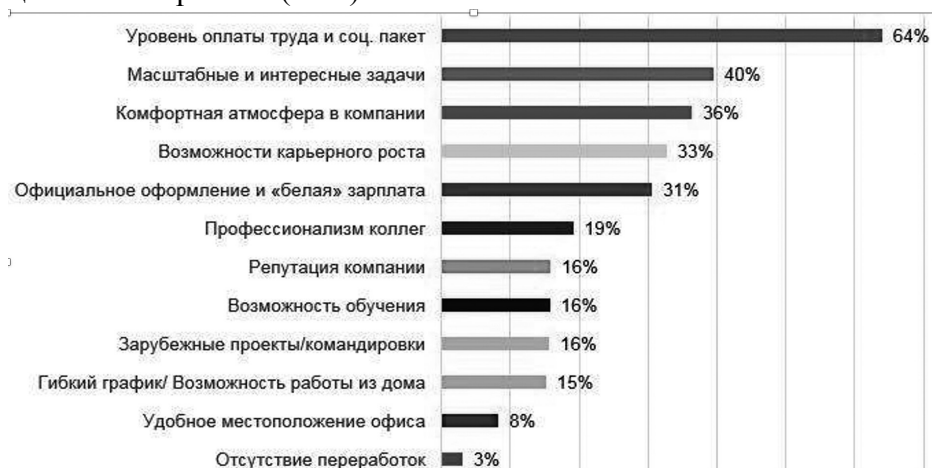


Рисунок 1 – Факторы, мотивирующие российских сотрудников (по данным исследования в 2019 году)



По сравнению с результатами исследования 2018 года, факторы, влияющие на мотивацию россиян, практически не изменились. Уровень оплаты труда и наличие социальных гарантий по-прежнему остается главным мотивирующим фактором для российского работника. При этом масштабные и интересные задачи составляют 40%, комфортная и дружеская атмосфера в компании также – 36%, снизилась значимость официального трудоустройства (31%). Зарубежные проекты/командировки (16%) и профессионализм коллег в общей совокупности (19%) стали оказывать большее влияние на мотивацию работников. Стоит отметить, что гибкий график труда, составляющий 15 %, показал наибольший рост симпатий российских работников и увеличился на 4% по сравнению с предыдущим периодом. По отзывам специалистов рекрутинговой компании, популярность этого фактора будет развиваться в 2020-2021 гг.

По результатам исследования можно сделать вывод, что на российских предприятиях главным мотивирующим фактором для работника является уровень оплаты труда. Однако, как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании, мотивация сотрудника падает, но результаты другого исследования, проведенного исследовательским центром портала Superjob.ru, утверждают, что существуют определенные стимулы, побуждающие людей к результативной работе (рисунок 2).

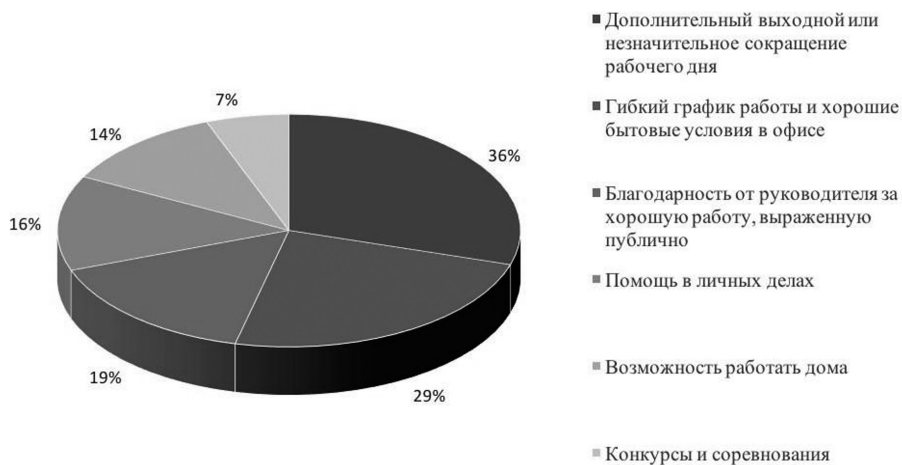


Рисунок 2 – Основные способы мотивации россиян

Проведенный опрос среди 3 000 экономически активных россиян старше 18 лет выявил, что большинство респондентов (36%) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня, например, возможность раньше уходить с работы.

На втором месте стоит гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе, составляющие по 29%. Каждый пятый участник исследования (19%) отметил для себя признание и публичную благодарность руководителя за хорошую работу. Для респондентов, составляющих 16 % от всех опрошенных людей, актуальна помощь и поддержка в личных делах (рецензирование дипломной работы, содействие в оформлении ребенка в детский сад и т. п.). Привлекательной является возможность трудиться дома для 14% опрошенных. Однако конкурсы и соревнования не вызывают у респондентов большого энтузиазма (7%).

Разработка системы стимулирования для предприятия – это поэтапный, дифференцированный процесс, результатом которого становится комплекс стимулирующих мероприятий, направленных на повышение уровня мотивации персонала.

Результаты исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, и чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию – с другой. Способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей.

#### **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>

## ЛИНГВОЭТНИЧЕСКИЙ БАРЬЕР КАК ЯВЛЕНИЕ ПЕРЕВОДОВЕДЕНИЯ

*Диденко Татьяна Андреевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Пупина Юлия Германовна,*

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Кирилина Алла Викторовна,*

доктор филологических наук, профессор  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Данная статья посвящена лингвоэтническому барьеру и действиям, необходимым для его преодоления. Целью является разбор и сопоставительный анализ слов и выражений на английском и русском языках для успешной передачи при переводе. Другими словами, для преодоления лингвоэтнического барьера.

**Ключевые слова:** перевод, лингвоэтнический барьер, культурология, лакуны

## THE LINGUISTIC-ETHNIC BARRIER AS A PHENOMENON OF TRANSLATION STUDIES

*Tatyana A. Didenko*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Yulia G. Pupina*

senior lecturer of the Moscow International Academy

*Alla V. Kirilina*

Doctor of Philology, Professor of the Moscow International Academy

**Abstract.** This article is devoted to the linguistic-ethnic barrier and the actions necessary to overcome it. The goal is to analyze and compare words and expressions in English and Russian for successful translation. In other words, to overcome the linguistic-ethnic barrier.

**Keywords:** translation, linguistic and ethnic barrier, cultural studies, gaps

Коммуникация является неотъемлемой составляющей повседневной жизни человека. Люди взаимодействуют друг с другом и обмениваются информацией. В одной стране люди не испытывают особых проблем с взаимопониманием, даже если человек не знает каких-то терминов или понятий, их можно объяснить. Однако в ходе развития каждый народ создал и развил свой собственный уникальный язык. В ходе исследования мира народы сталкивались, и тогда начали возникать проблемы с взаимопониманием. Не имея единого языка, группы людей не могли понять друг друга. Для того, чтобы наладить контакт, были осуществлены попытки выучить язык. Однако просто выучить слова недостаточно, необходимо понять, что они значат для носителей языка, дабы избежать казусов в общении. В каждой сфере деятельности стран сформированы свои понятия, термины и исторически сложившиеся значения, которые поймут только представители определённых групп. Это представляет одну из основных сложностей при переводе. Необходимо точно передать смысл высказывания, не исказив и не упростив его. Для этого необходимо изучить культурные особенности, историю, а также большой объём информации, прежде чем контактировать с жителями той или иной страны или же какой-то определённой её части. Если в обычной жизни какое-либо высказывание, которое было не совсем точным, человек, может быть, и поймет, это может его обидеть или же показаться смешным. Однако на деловых переговорах, в политической или торговой сфере подобные ошибки недопустимы. Что говорить, даже жители одной страны могут испытывать трудности в понимании, что может быть связано с диалектом или особенностями развития языка в той или иной местности.

Для того чтобы охарактеризовать возможные действия для преодоления лингвоэтнического барьера, была использована работа Л. К. Латышева «Технология перевода». Приведём отрывок из данной работы: «Как показывает практика, общение через лингвоэтнический барьер осуществляется различными способами, среди которых перевод лишь один из многих. Простейшим средством взаимопонимания без общего языка являются жесты, которые бывают “естественными” (закрепившимися у народа в ходе его исторического развития) или конвенционными (т. е. установленными по договоренности). К первым можно отнести, в частности, жесты согласия, не-

согласия, возмущения, восхищения и т. д.; ко вторым – жесты судьи на хоккейной площадке, регулировщика уличного движения и т. п. В некоторых специальных областях межнациональной коммуникации применяются разного рода универсальные коды: например, морской переговорный код. Специалисты преодолевают языковой барьер с помощью формул, которые могут сказать им больше, чем страницы текста. В последнее время широко используются так называемые пиктограммы – общепонятные символы, которыми обозначаются места для пассажиров с детьми, столовая, парикмахерская, вход, выход и т. д. Поэтому разделенные лингвоэтническим барьером люди обычно обращаются к услугам языкового посредника – человека, владеющего языками и той и другой стороны» [Латышев 2005: 18].

Рассмотрим особенности и составляющие лингвоэтнического барьера.

В коммуникативную компетенцию человека входит огромное количество компонентов. Каждый человек знает один или несколько языков (родной и иностранный), лексику, грамматику, а также историю развития языка, что помогает не нарушать сложившиеся нормы. Однако для успешного взаимодействия с иностранцем одного знания языка будет недостаточно. Помимо этого необходимо иметь представление о национальной культуре и владеть определенным объемом информации, на которую рассчитывает отправитель. Коммуникативная компетенция включает в себя множество факторов. Например: в каком состоянии находится коммуникант в данный момент, и как на него воздействует та или иная обстановка.

Непривходящие составляющие коммуникативной компетенции можно разделить на две группы: лингвоэтнические и нелингвоэтнические. К нелингвоэтническим составляющим можно отнести как индивидуальные особенности, присущие одному из участников коммуникации (увлечения, предрасположенность, предпочтения), так и социальные, зависящие от социальной группы (статус, положение).

Когда речь идет о расхождении коммуникативных компетенций языковых носителей, то имеется в виду расхождение в лингвистических частях.

Лингвоэтнический барьер состоит из коммуникативных барьеров, которые возникают из-за принадлежности участников коммуникации к разным лингвоэтническим группам.

Поэтому можно выделить несколько составляющих, которые препятствуют взаимопониманию участников коммуникации, относящихся к разным лингвоэтническим группам:

**1) Различие систем ИЯ и ПЯ** Система каждого языка уникальна. Могут быть определенные точки соприкосновения, но, как правило, каждая система функционирует по-своему. В каждой системе взаимодействуют взаимозависимые единицы языка разного уровня (фонемы, морфемы, лексемы), грамматические формы и правила сочетаемости, с помощью которых и образуется речь. Одно из нескольких различий между английским и русским языками заключается в том, что в русском языке нет возможности сформировать высказывания типа: I want you to sit down (Я хочу, чтобы ты сел). В русском языке нет сложного прямого дополнения (Complex object). He made his way to his friend (Он пробрался к своему другу). В английском языке используется фиксированный порядок слов, где каждое слово стоит на своем месте и изменение порядка недопустимо. В русском языке мы можем переставлять слова, как нам будет угодно, лишь бы высказывание корректно передавало смысл и не нарушало стиль, принятый в том или ином обществе. В противном случае высказывание будет звучать просто странно. Рассмотрим отрывок из статьи американского журнала и приведем перевод:

**Оригинал:** We've all seen movies in which a character has a retinal scan to prove his or her identity before walking into a top-secret installation. That's an example of a biometric system.

**Перевод:** Все мы видели фильмы, в которых герой проходил процедуру сканирования сетчатки глаза, для того чтобы подтвердить свою личность, перед тем как войти на сверхсекретный объект. Это пример работы системы идентификации человека по его уникальным биологическим параметрам.

**Комментарий:** В данном случае для адекватного перевода текст был преобразован, дабы он звучал понятно для читателя. А именно при переводе были использованы переводческие трансформации. Комиссаров В. Н. дал следующее определение данному термину: «преобразования, с помощью которых можно осуществить переход от единиц оригинала к единицам перевода в указанном смысле, называются переводческими (межязыковыми) трансформациями». Были осуществлены перестановки, дополнение текста перевода,

также был дан развернутый перевод. Например, слово «biometrics», которое переводится, как «биометрический», было переведено «работа системы идентификации человека по его уникальным биологическим параметрам». В данном случае необходимо учитывать контекст и целевую аудиторию. Для специалистов в той или иной области термина будет достаточно.

**2) Несовпадение норм ИЯ и ПЯ.** Норма – это общепринятые правила использования языка, зафиксированные в грамматике. Она выражается в конкретных, функционирующих формах языкового выражения, принятых обществом. Норма оставляет существующее и функционирующее в речи и отсеивает элементы, которые в нормальной речи не употребляются. Например:

**Оригинал:** I could just make out that she had a little smile at the corners of her lips.

**Перевод:** Я с трудом разглядел улыбку на уголках ее губ.

**Комментарии:** В данном случае, дабы соблюсти норму русского языка и избежать излишней загроможденности текста, было осуществлено преобразование текста при переводе. Выражение «a little smile at the corners of her lips» было переведено, как «улыбку на уголках ее губ». В данном случае не было передано слово «a little», т.к. это звучало бы странно и смысл хорошо передает выражение «с трудом разглядел».

**3) Несовпадение речевых норм носителей ИЯ и ПЯ.** К данной группе относятся правила ситуативного использования языка. Если речь идет о норме, то нет вариативности, неправильное будет оставаться неправильным во всех случаях. Однако узус определяет, что будет уместно сказать в той или иной ситуации, а что нет. Если не учитывать узус, то нарушается восприятие текста, что негативно влияет на оказываемое воздействие. В качестве примера можно привести приветствие какого-либо человека. Каждый раз мы оцениваем, должно ли оно прозвучать непринужденно, когда приветствуем друзей (привет – hello, hi), или же формально, когда здороваемся с малоизвестными людьми, старшими или начальством на работе (здравствуйте, добрый день – good afternoon). Также в английском языке не только представители низших сословий, но дамы из высшего света, могут сказать “O, shit!”, что при переносе на нашу действительность и нормы поведения в высшем сословии прозвучало

бы как «О, господи!» или как совсем грубый вариант «Ах, черт!». Приведем пример:

**Оригинал:** My land, my animals, my money, my way - end of story.

**Перевод:** Моя земля, мой скот, мои деньги, мне решать и баста.

**Комментарий:** В данном случае был использован разговорный стиль. Вероятнее всего выражение носит эмоциональный характер. Поэтому при передаче на русский язык «my way – end of story» было переведено как «мне решать и баста». Хотя можно подобрать и другие значения, все зависит от целевой аудитории.

#### **4) Расхождение преинформационных запасов носителей ИЯ и ПЯ.**

5) В данном случае речь идет о каких-либо исторических событиях, местах, предметах искусства и многом другом. Другими словами, большое значение имеет всестороннее развитие. Если коммуникант или переводчик знает отсылку к месту, событию, предмету или человеку, тогда он сможет понять, что же имеет в виду говорящий. Например, в некоторых статьях, когда речь идет о теракте, разрушившем Башни-Близнецы в США, используют дату – 11 сентября. Именно в этот день произошел теракт (11 сентября 2001 года). Например:

**Оригинал:** “We now see terrorism as a top responsibility of presidents and our political leaders in a way we didn’t before 9/11,” said Daniel Byman, a national security professor at Georgetown University and senior fellow at the Brookings Institution.

**Перевод:** «Теперь мы считаем, что борьба с терроризмом является приоритетной задачей нашего президента и политических лидеров, чего, к сожалению, не было до теракта, в ходе которого были уничтожены Башни Близнецы» заявил Дэниел Баймен, эксперт по борьбе с терроризмом из университета Джорджтауна, а также старший научный сотрудник Брукингского института.

**Комментарий:** В данном примере речь идет как раз о событиях 11 сентября 2001 года, а именно теракте, в ходе которого были уничтожены башни Близнецы в США. Поэтому при передаче информации на русский язык «9/11» было переведено как «теракта, в ходе которого были уничтожены Башни Близнецы». Если данная информация фигурирует в письменном варианте перевода, всегда можно дать сноску или выполнить развернутый перевод.



В данной статье были разобраны основные моменты переводческого процесса. Понятие лингвоэтнического барьера и его составляющие. А также то, как данные моменты влияют на процесс перевода.

Расстояние теперь не помеха коммуникации. Остается лишь проблема понимания собеседника. А именно лингвоэтнический барьер. Существует множество способов преодолеть данное препятствие. Начиная с простейшего – использования знаков, до более сложного – перевода. В данном случае можно как самому выучить язык, так и обратиться к переводчику. Для того чтобы выполнить качественный перевод, необходимо осуществить множество преобразований исходного текста. Нужно учитывать множество факторов, историю, культуру, несовпадение строения языка, а также целевую аудиторию. А именно знаком ли человек с особенностями заключенными в данной информации. Например, если речь идет о каком-либо культурном или историческом названии или термине. В таком случае можно использовать просто термин или же дать развернутое описание. При переводе важно учитывать нормы и узус, дабы оказать именно то воздействие, которое хотел говорящий. Помимо этого необходимо учитывать обстановку, в которой ведется беседа, формальная ли она или дружеская.

#### **Список использованных источников:**

1. Комиссаров В.Н. Теория перевода (Лингвистические аспекты) М.: Альянс, 2013. – 254 с.
2. Латышев Л. К. Технология перевода М.: «Академия» 2005 - 320 с.
3. Мюллер В.К. Англо-русский словарь. 24-е изд. - М.: Русский язык, 1995;
4. Электронная версия: «Палек», 1998. – 2106 с.
5. Oxford Advanced Learner's Dictionary // [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
6. Collins COBUILD Advanced Dictionary // [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english>

# ПОНЯТИЕ ПРОЦЕССА ИНВЕСТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Ельшаев Олег Константинович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Бордоусов Олег Владимирович,*

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга,

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы процесса инвестирования, инвестиционной политики предприятия.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная политика, инвестиционный процесс, бизнес-процесс

## THE CONCEPT OF THE INVESTMENT PROCESS AND MANAGEMENT OF THE INVESTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE

*Oleg K. Yelshaev*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Oleg V. Bordousov*

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

**Abstract.** The article deals with the issues of the investment process, the investment policy of the enterprise

**Keywords:** investment, investment policy, investment process, business process

Инвестиции – это вложение и использование своих материальных и нематериальных ресурсов для их преумножения и получения прибыли.

Инвестиционная политика представляет собой один из наиболее важных аспектов функционирования любой коммерческой органи-

зации. Причинами, обуславливающими необходимость инвестиционной деятельности, являются обновление имеющейся материально-технической базы, наращивание объемов производства, освоение новых видов деятельности. Управление инвестиционными процессами, связанными с вложениями денежных средств в долгосрочные материальные и финансовые активы. Инвестиционная политика заключается в создании долгосрочных активов проекта (основных средств), а также в создании и наращивании оборотного капитала [1].

Основной целью инвестиционной деятельности является рост количественных и качественных показателей. Основным показателем эффективности инвестиционного проекта выступает отношение прибыли к затратам, или рентабельность проекта. Необходимость оценки эффективности инвестиционного проекта обусловлена ограниченностью ресурсов, в том числе и финансовых. Самым лучшим вариантом будет ситуация, в которой при минимальных вложениях будет достигнут максимальный эффект.

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 [2].

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 [3].

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 [2].

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 [1].

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.

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 [3].

#### **Список использованных источников:**

1. 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

2. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.

3. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. – 412 с.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Ельшаев Олег Константинович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Бордоусов Олег Владимирович,*

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и мар-  
кетинга,

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности управления инвестиционной политикой предприятия на современном этапе развития.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная политика, инвестиционный процесс, бизнес-процесс

## FEATURES OF THE COMPANY'S INVESTMENT POLICY MANAGEMENT

*Oleg K. Yelshaev*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Oleg V. Bordousov*

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

**Abstract.** The article considers the features of the management of the investment policy of the enterprise at the present stage of development.

**Keywords:** investment, investment policy, investment process, business process

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 [3].

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 [2].

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 суммы операционных активов, собственного капитала и объема реализации продукции.

На второй стадии анализа исследуется соотношение 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, ис-

следуется 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 [1].

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 привлекательности отдельных регионов страны. При больших объемах инвестиционной деятельности предприятия его инвестиционная политика дифференцируется в разрезе реального и финансового инвестирования [3].



### **Список использованных источников:**

1. 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.
2. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.
3. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. – 412 с.

## ХАРАКТЕРИСТИКА ИСТОЧНИКОВ И МЕТОДОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ

*Зязин Сергей Юрьевич,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Родина Екатерина Александровна,*

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

**Аннотация.** В связи с наблюдающимся кадровым дефицитом в большинстве сфер деятельности подбор персонала становится ведущей функцией системы управления персоналом, обеспечивающей организацию конкурентным преимуществом. Благодаря данной ситуации на рынке сформировались высокие требования к профессиональным, социальным и психологическим характеристикам кандидатов, которые являются главными критериями при отборе и найме на работу новых специалистов. Необходимо подобрать не просто высококомпетентного специалиста, но еще и идеально подходящую личность, способную влиться в коллектив и разделить стратегические цели компании.

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме совершенствования системы отбора персонала

**Ключевые слова:** система найма и отбора, источники привлечения персонала, персонал

## CHARACTERISTICS OF SOURCES AND METHODS OF ATTRACTING CANDIDATES

*Sergey Yu. Zyazin*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Ekaterina A. Rodina*

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

**Abstract.** Due to the observed shortage of personnel in most areas of activity, the selection of a person becomes the leading function of

the personnel management system, which provides the organization with a competitive advantage. Due to this situation, the market has developed high requirements for professional, social and psychological characteristics of candidates, which are the main criteria for selecting and hiring new specialists. It is necessary to choose not just a highly competent specialist, but also an ideal person who can join the team and share the company's strategic goals.

The article is devoted to the current topic of improving the personnel selection system

**Keywords:** recruitment and selection system, sources of recruitment, personnel

Ни одна из крупных компаний не добилась бы своего успеха без квалифицированного персонала. Основным принципом подбора и расстановки кадров принято считать: «Нужный человек, в нужное время, на нужном месте». Для подбора качественных кадров, отвечающих требованиям компании, требуется комплексный подход. Чтобы эффективно включить систему подбора персонала в процесс управления организацией, нужно выполнить ряд условий:

- Необходимо планировать кадровую политику компании, в первую очередь соответствующую стратегическим целям. Это позволит планомерно проводить мероприятия по совершенствованию кадрового состава организации.

- Альтернативность, привлечение на каждую вакансию наибольшего числа соискателей.

- Важно принимать во внимание не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его способность влиться в культурно-социальную жизнь организации. Компания может потерять больше, чем приобрела, если наймет на работу технически квалифицированного кандидата, который окажется не способным установить хорошие взаимоотношения с коллегами, клиентами и поставщиками, а возможно и подрывающего своими действиями установленные нормы и порядок в организации.

- Необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход к каждому кандидату и претенденту на открытую вакансию.

- При отборе нужно ориентироваться на сильные, а не на слабые

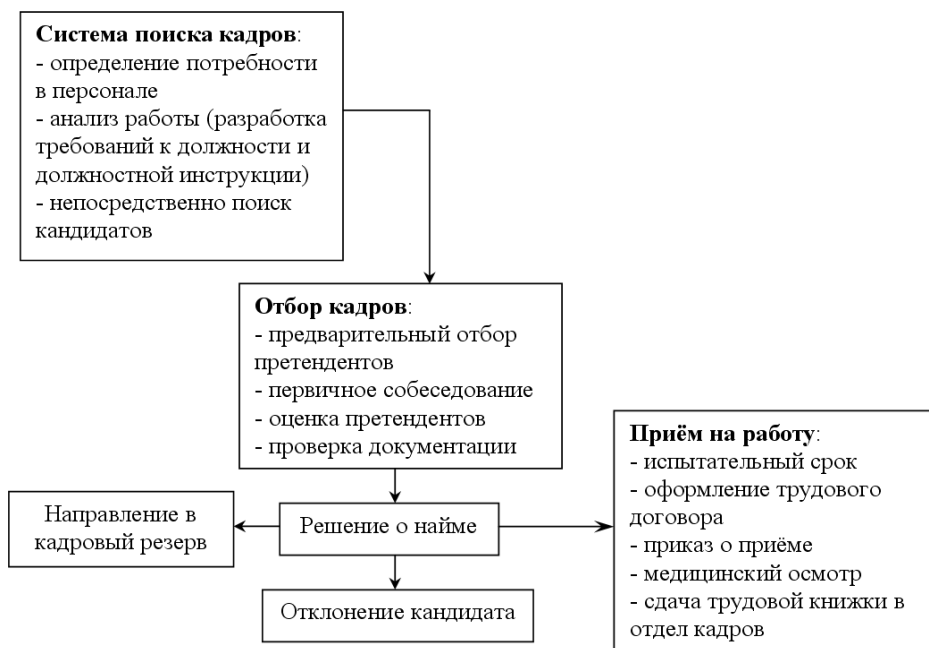
стороны человека. В природе не существует идеальных кандидатов, необходимо искать наиболее подходящих для данной вакансии. Если несколько кандидатов подряд не удовлетворяют предъявляемым требованиям, отбор прекращается, так как, скорее всего, эти требования завышены и их необходимо пересмотреть.

– Отказывать в приеме новых сотрудников, если в них нет потребности, независимо от их квалификации и личных качеств.

– Организовать поиск кандидата, соответствующего определенным требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, опыт, стаж, компетентность, состояние здоровья и т.д.).

– Ориентироваться на максимально квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Процесс подбора кадров является системой, состоящей из подсистем, среди которых можно выделить: поиск, отбор и приём на работу (найм). Взаимодействие данных подсистем и их компоненты можно увидеть на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Система процесса подбора персонала

Компоненты подсистем можно также представить, как этапы системы подбора персонала. Данный многоэтапный процесс в каждой организации выстраивается индивидуальным образом с целью сокращения времени на подбор и улучшения качества подобранных кандидатов.

Источники привлечения персонала можно разделить на внутренние и внешние. Рассмотрим преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения кадров.

**Таблица 1.** Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

<b>Внутренние источники привлечения персонала</b>	
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкие затраты на привлечение кадров: как материальные, так и временные;</li> <li>- наиболее полная и проверенная информация о возможностях соискателя;</li> <li>- повышение уровня лояльности и мотивации сотрудников, благодаря наглядному развитию карьеры;</li> <li>- уменьшение срока адаптации и обучения, так как кандидат знаком с организацией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ограниченный выбор кандидатов;</li> <li>- ухудшение психологического климата в коллективе, в случае появления чувства соперничества;</li> <li>- отсутствие новых идей;</li> <li>- потребность закрытия вакансии на освобождающееся рабочее место.</li> </ul>
<b>Внешние источники привлечения персонала</b>	
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- большой выбор возможных кандидатов;</li> <li>- возможность появления новых идей;</li> <li>- позволяет покрыть все потребности в кадрах;</li> <li>- меньше угроз возникновения конфликтов в коллективе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие затраты: материальные и временные;</li> <li>- высокий риск ошибочного выбора;</li> <li>- длительная адаптация;</li> <li>- отсутствие полной и достоверной информации о возможностях данного кандидата.</li> </ul>

Внутренние источники привлечения персонала рациональнее использовать в случае, если у руководителей нет желания расширять штат компании. Воспользовавшись горизонтальной ротацией или вертикальным перемещением, когда место сотрудника, ушедшего на повышение, занимает следующий за ним по иерархической служебной лестнице подчиненный, возможно произвести качественное перераспределение уже имеющего персонала в организации. Часто к внутренним источникам прибегают компании для сохранения коммерческой тайны и определенных разработанных ноу-хау.

К внешнему привлечению чаще всего обращаются в случае значительного увеличения штата сотрудников или набора персонала на линейные должности, или для желая получить новые креативные идеи и избежать застоя.

На практике, чаще всего, встречается комбинирование данных видов источников, которое помогает компенсировать недостатки, которые имеет каждый из них. Каждая компания в определенное время прибегает к различным методам привлечения персонала, их принято делить на активные и пассивные методы. Выбор данных методов, в первую очередь, зависит от сроков закрытия вакансии.

#### **Список использованных источников:**

1. Балдин К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – М.: 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. – М.: 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>

3. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – М.: 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>

4. Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. — 720 с.

5. Ким С.А. Теория управления : учебник / С.А. Ким. – М.: 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>

6. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – М.: 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>

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

*Иванов Игорь Александрович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Бордоусов Олег Владимирович,*

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

**Аннотация.** На современном уровне развития экономики в Рос-  
сии особенно важной является проблема мотивации и стимулиро-  
вания труда. Внедрение самых современных технологий производ-  
ства и наличие высококвалифицированного персонала в условиях  
нарастающей конкуренции бывает недостаточным для достижения  
поставленных результатов, а без достаточного стимулирования и  
должной мотивации производственные процессы на предприятии  
оказываются малоэффективными.

Возникает необходимость в организации труда на предприятии  
так, чтобы каждый работник использовал максимум от него завися-  
щего для достижения целей предприятия. Сотрудники предприятия  
являются самым главным ресурсом предприятия, которых нужно  
грамотно и правильно стимулировать.

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме совершен-  
ствования системы стимулирования персонала

**Ключевые слова:** система стимулирования персонала, персонал,  
мотивация

## MODERN METHODS OF MOTIVATING AND STIMULATING EMPLOYEES

*Igor A. Ivanov*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Oleg V. Bordousov*

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



**Abstract.** At the current level of economic development in Russia, the problem of motivation and stimulation of labor is particularly important. The introduction of the most modern production technologies and the availability of highly qualified personnel in the conditions of increasing competition is not enough to achieve the set results, and without sufficient incentives and proper motivation, production processes at the enterprise are ineffective.

There is a need to organize work at the enterprise so that each employee uses the maximum that depends on him to achieve the goals of the enterprise. Employees of the enterprise are the most important resource of the enterprise, which need to be properly and correctly stimulated.

The article is devoted to the current topic of improving the personnel incentive system

**Keywords:** personnel incentive system, personnel, motivation

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех. В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников.

К недостаткам этого метода относят неоднозначность оценки результатов проделанной работы, например, в интеллектуальной сфере. В зарубежном опыте в этом случае используются КРІ – ключевые показатели эффективности, которые используются в различных сферах [26].

Для материального стимулирования сотрудников за новаторские предложения, инициативность, перевыполнение планов используются доплаты и премии. Использование этого метода позволяет сотрудникам достигать наибольших результатов, стремиться к получению новых знаний и умений, сказывается на росте производительности труда в организации.



Рисунок 1 – Связь вознаграждения с результативностью

К недостаткам этого метода относят сложность оценивания личного вклада в итоговый результат и возникновение конфликтных ситуаций на этой почве (см. рисунок 2).

Материальная мотивация при выборе места работы является наиболее привлекательной для подавляющего большинства. Эффективность труда сотрудников зависит от нематериальных методов только у материально обеспеченных сотрудников.

К неденежным формам мотивации и стимулирования чаще всего относят социальные – медицинские страховки и обслуживание, санаторно-курортные путевки, оплату питания, транспортных расходов, связи, посещение спортзалов и т.п. (см. рисунок 3). И, кроме того, также функциональные формы, связанные с улучшением условий труда в организации.

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



Рисунок 2. Недостатки материальной мотивации



Рисунок 3. Наиболее популярные мероприятия нематериального стимулирования в России

В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников:

- Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж; неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.

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

- Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

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

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

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

Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение. Без серьез-

ных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива.

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

При этом у конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов, стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

В последнее время для учета предложений по улучшению условий труда и повышению мотивации руководство компаний обеспечивают открытый диалог, который позволяет учесть все ценные предложения.

Для повышения корпоративной культуры многие компании вводят дресс-код, который позволяет настроиться на рабочее настроение и дисциплинирует сотрудников. А также более активно используют в своей деятельности социальные сети для развития корпоративных ценностей.

Таким образом, повышение эффективности труда возможно в сочетании разнообразных методов мотивации, которые используются в кадровой политике организации.

#### **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.

# СТИЛИСТИЧЕСКИЙ СТАТУС НАУЧНЫХ И НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫХ ТЕКСТОВ, ЛЕКСИЧЕСКИЕ И СТИЛИСТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОГО ПОДСТИЛЯ

*Ивлева Галина Алексеевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Орлова Ольга Сергеевна,*

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Кирилина Алла Викторовна,*

доктор филологических наук, профессор  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Стилистические особенности научно-популярного текста определяются использованием экспрессивно-образных и уточняющих средств (тропов, синтаксических повторов, вводных конструкций и др.). Важную роль играют также особенности композиции: последовательность, четкость и логичность изложения, сближающая научно-популярные тексты с научным стилем, с одной стороны, и динамичность и диалогичность повествования, направленная на привлечение и удержание внимания читателя, – с другой.

**Ключевые слова:** стилистика, перевод, теория перевода, научно-популярный текст

## STYLISTIC STATUS OF SCIENTIFIC AND POPULAR SCIENCE TEXTS, LEXICAL AND STYLISTIC FEATURES OF THE POPULAR SCIENCE SUBSTYLE

*Galina A. Ivleva*

master's degree student of the Moscow International Academy

*Olga S. Orlova*

senior teacher of the Moscow International Academy

*Alla V. Kirilina*

Doctor of philological Sciences, Professor of the Moscow International Academy

**Abstract.** The stylistic features of a popular science text are determined by the use of expressive-figurative and clarifying means (tropes, syntactic repetitions, introductory constructions, etc.). An important role is also played by the features of composition: consistency, clarity and logic of presentation, which brings popular science texts closer to the scientific style, on the one hand, and dynamism and dialogic narration, aimed at attracting and retaining the reader's attention, on the other.

**Keywords:** stylistics, translation, translation theory, popular science text

Прежде чем приступить к переводу какого-либо текста, необходимо определить функциональный стиль оригинала, поскольку «принадлежность текста к определённому стилю определяет доминантную функцию, которая должна быть передана в переводе» [Комиссаров 2017: 74].

Основы современной функциональной стилистики русского языка были разработаны академиком В.В. Виноградовым. Им сформулировано базовое понимание данного феномена, на котором основаны различные толкования понятия «стиль». Согласно определению В.В. Виноградова, «функциональный стиль – это общественно осознанная и функционально обусловленная, внутренне объединенная совокупность приемов употребления, отбора и сочетания средств речевого общения в сфере того или иного общенародного, общенационального языка, соотносительная с другими такими же способами выражения, которые служат для иных целей, выполняют иные функции в речевой общественной практике данного народа» [Виноградов 1955: 73].

Вопрос классификации функциональных стилей относится к числу дискуссионных. Рассматривая вопрос о функциональных стилях английского языка, И.Р. Гальперин выделяет пять стилей: стиль художественной литературы, публицистический стиль, стиль научной прозы, официальных документов и газетный стиль [Гальперин 2014]. И.В. Арнольд в учебнике «Стилистика. Современный английский язык» описывает четыре стиля: научный, поэтический, газетный и разговорный [Арнольд 2016]. Т.С. Глушак и Н.М. Наер выделяют в немецком языке пять функциональных стилей: официально-деловой, научный, газетно-публицистический, разговорный и

художественный [Glusak 1981: 16–17; Naer 2006: 21–22]. М.Н. Кожина и Г.Я. Солганик сходятся во мнении, что набор наиболее крупных исторически сложившихся функциональных разновидностей русского литературного языка составляют шесть функциональных стилей: разговорный и художественный, как два отдельных функциональных стиля, и научный, официально-деловой, публицистический и религиозный, образующие группу книжных стилей [Стилистический энциклопедический словарь русского языка 2011].

Общепризнано, что функциональные стили являются подсистемами языка, каждая из которых обладает своими специфическими особенностями в области лексики, фразеологии, синтаксиса, а иногда и фонетики. При этом ученые обращают внимание на то, что функциональные стили не образуют замкнутых систем. Например, М.П. Брандес и В.И. Провоторов отмечают, что в реальной коммуникации возможно взаимодействие и взаимопроникновение различных стилей: «функциональный стиль может представлять собой гомогенную информационную среду, где специфика данного стиля проявляется в наиболее чистом виде, или гибридную, где происходит смешение разных функциональных стилей» [Брандес, Провоторов 2004: 9–10]. Названные авторы, в частности, выделяют такие «негомогенные» функциональные стили, как официально-деловой, научно-технический, газетно-публицистический, обиходно-бытовой и литературно-художественный.

По справедливому замечанию Д.Н. Шмелева, каждый говорящий «варьирует свою речь в зависимости от того, где, с кем и о чем он говорит» [Шмелев 1977: 17]. Выбор тех или иных средств выражения зависит от условий, цели, формы и содержания общения. Многообразием этих условий определяется и разнообразие предлагаемых разными авторами функционально-стилистических разновидностей языка. Обсуждая этот вопрос, Д.Н. Шмелев, например, наряду с традиционными выделяемыми официально-деловым, научным, публицистическим и др. функциональными стилями (он называет их «функционально-речевыми стилями») упоминает также «канцелярский стиль», «торжественный стиль», «телеграфный стиль» и даже «стиль семейной ссоры» [Шмелев 1977: 27]. Развивая эту мысль, Ю.М. Скрёбнев выдвигает и тезис о неконечном множестве потенциально выделяемых функционально-стилистических подсистем



языка, количество которых определяется задачами и приоритетами самих исследователей [Скребнев 2000: 18–20]. Такой подход не отрицает традиционно выделяемых функциональных стилей, но открывает возможности для изучения стилистических особенностей новых сфер и новых форм коммуникации, которые появляются, например, с развитием Интернет и цифровых медиа.

Как показал приведенный выше краткий обзор, несмотря на небольшие расхождения в количестве и характере функциональных стилей, все исследователи выделяют научный стиль в качестве самостоятельной разновидности. Научный стиль характеризует определенный тип текстов, которые имеют ряд общих черт, проявляющихся независимо от характера самих наук (естественных, точных, гуманитарных) и различий между жанрами (монография, научная статья, доклад, учебник и т.п.). Это дает возможность говорить о специфике стиля в целом.

Как отмечает И.В. Арнольд, научный стиль характерен для текстов, «предназначенных для сообщения точных сведений из какой-либо специальной области и для закрепления процесса познания» [Арнольд 2016: 258]. Наиболее яркой особенностью научного стиля является использование специальной терминологии. Каждая отрасль науки вырабатывает свою терминологию в соответствии с предметом изучения и методами работы. Наряду с этим, по мнению И.В. Арнольд, научные тексты должны удовлетворять требованиям «логического построения и максимальной объективности изложения» [там же].

Н.С. Валгина, Д.Е. Розенталь и М.И. Фомина также отмечают, что тексты научного стиля характеризуются широким использованием терминологии и абстрактной лексики, преимущественным употреблением слов в их прямых, конкретных значениях, наличием особой фразеологии, тенденцией к сложным синтаксическим построениям, развернутой и упорядоченной связью между отдельными частями высказывания, четким построением абзацев и цепи абзацев, использованием вводных слов, указывающих на отношения между частями предложения, а также содержащих оценку достоверности сообщения и проч. [Валгина 2002].

Л.Э. Найдич и А.В. Павлова видят цель научного текста в том, чтобы «передать информацию, развить и сделать понятными чита-

телю научные идеи автора» [Найдич, Павлова, 2015: 190]. С учетом этого к характерным особенностям научного стиля исследователи относят информативность (содержательность); логичность (строгую последовательность, четкую связь между основной идеей и деталями); точность и объективность; ясность и понятность [Комиссаров 2000: 110].

В составе научного стиля выделяются частные подстили, обладающие конкретными функциями и особенностями в рамках общей цели научного стиля – передача и объяснение информации. М.П. Брандес, например, выделяет следующие подстили научного стиля: собственно-научный, научно-информационный, учебно-научный, научно-справочный и научно-популярный [Брандес 2004: 171–176].

М.Н. Кожина говорит о трех основных подстилях научного стиля: собственно научный, научно-учебный и научно-популярный [Кожина 2012].

В «Стилистическом энциклопедическом словаре русского языка» дается следующее определение научно-популярного подстиля: одна из стилистико-речевых разновидностей научного функционального стиля, выделяемая (по сравнению с собственно научным стилем) на основании реализации «дополнительных» задач коммуникации – необходимости «перевода» специальной научной информации на язык неспециального знания, а именно задач популяризации научных знаний для широкой аудитории [Стилистический энциклопедический словарь русского языка 2011: 236]. Как разновидность научного стиля, научно-популярные тексты сохраняют «основные специфические особенности, характерные для научного стиля: в научно-популярной литературе излагаются знания, добытые в сфере научной деятельности; содержание научно-популярной литературы в основном то же, что и в собственно научной литературе» [Кожина 2012: 167].

Обсуждая вопрос о стилистическом статусе научно-популярных текстов, О.Д. Митрофанова подчеркивает: «нет оснований для отнесения их к особому функциональному стилю, поскольку здесь для передачи научного содержания используются те же средства научного стиля – термины, устойчивые и фразеологические сочетания, синтаксические конструкции» [Митрофанова 1985: 14].

Однако находясь в близких родовидовых отношениях научные и научно-популярные тексты имеют в своей основе как общее (единая целевая установка, общая коммуникативная задача – передача суммы научных знаний), так и различающее их (частные коммуникативные задачи, различные сферы функционирования). На этом основании отдельные исследователи предлагают рассматривать научно-популярный стиль как цельную самостоятельную функциональную систему. Так, В.А. Воронова приводит цитату из диссертационного исследования Н.Н. Маевского, который пишет о межстилевой контаминации – «объединении в самостоятельную структурно-функциональную систему типичных для научного, художественно-беллетристического, публицистического и разговорного стилей, разнообразных языковых средств и стилистических приемов» [Воронова 2016: 8].

Аналогичную точку зрения отстаивает Э.А. Лазаревич, который полагает, что научно-популярные тексты формируют вполне самостоятельный функциональный стиль, типологические признаки которого не совпадают с признаками научного текста. Он, в частности, обращает внимание на то, что, «частично совпадая по тематике с научной литературой, научно-популярная отличается от нее целевой установкой и читательской аудиторией. Имея некоторую читательскую общность с художественной литературой, научно-популярная не совпадает с ней по тематике и целевой установке» [Лазаревич 1984: 297]. Ученый подчеркивает, что хотя экспрессивно-эмоциональные элементы могут присутствовать и в научной речи, там они не являются стилеобразующим началом, так как научное изложение ориентировано на логическое восприятие. Однако «эмоциональность, свойственная каждому исследованию как поиску истины, <...> оживает в научно-популярной литературе, где используются средства, которые могут возбудить фантазию читателя, направить ее на создание новых представлений. Экспрессивно-эмоциональные элементы пронизывают лексический и синтаксический строй популярного изложения» [Лазаревич 1984: 318].

О.А. Крылова также придерживается мнения, что научно-популярный стиль имеет самостоятельный статус и не является подвидом научного стиля. Она выделяет в рамках книжно-литературной речи две группы текстов: научные и научно-популярные. В группу

научных она включает не только письменные тексты (научные монографии, диссертации, научные статьи, авторефераты, рецензии, аннотации, резюме), но и устные монологические тексты (лекция, доклад), а также устные диалогические/полилогические тексты (например, научная дискуссия). В группу научно-популярных текстов в ее классификации включаются научно-популярные статьи, учебные пособия, научно-популярные лекции и аннотации к художественным и научно-популярным произведениям [Крылова 2006: 248].

Как видим, исследователи не пришли к единой точке зрения относительно статуса научно-популярных текстов. Тем не менее, все они сходятся во мнении, что объектом интереса научно-популярного текста является научное знание и в его основе всегда лежит научный текст.

Научный текст всегда адресован специалистам и обращен к относительно ограниченной и профессионально однородной аудитории. Популяризация научного текста заключается в переводе книжного узко-специального текста в общедоступную форму, что предполагает расширение аудитории и поиск средств для установления контакта с читателем. Единиц научного стиля для этого недостаточно, необходимо включение элементов других стилей, чтобы текст стал более понятен широкому кругу читателей.

Как отмечает А.В. Воронова, «при популяризации модифицируются, часто превращаясь в свою противоположность, такие черты научного стиля, как отвлеченность и обобщенность, отсутствие образности и скрытая эмоциональность, объективность и безличность изложения» [Воронова 2016: 8]. Она выделяет две основные черты научно-популярных текстов: передача научных знаний (рациональное воздействие) и адресованность массовой аудитории (эмоциональное воздействие). Первая особенность связывает научно-популярные тексты с научным стилем, вторая – с газетной публицистикой [Воронова 2016: 10].

К аналогичному выводу приходит О.А. Крылова. По ее мнению, «сближаясь с такими стилями научной речи, как стиль научной монографии, научной статьи, диссертации, научно-популярные стили речи в то же время и отличаются от них, в частности, меньшей степенью абстрактности изложения и наличием эмоционально-экспрессивных средств; сближаясь с газетно-публицистическими стилями

речи своей понятностью, доступностью, наличием экспрессии, они в то же время и отличаются от них научной тематикой и коммуникативно-прагматическими целями» [Крылова 2006: 255]. Данные экстралингвистические особенности научно-популярных текстов детерминируют их лингвистические особенности. Рассмотрим подробнее специфику этих особенностей на лексическом и стилистическом уровнях.

Популяризация научного текста обычно сопровождается определенными преобразованиями в лексике. В частности, на лексическом уровне происходит замена абстрактных слов конкретной лексикой (жилищный фонд – дома), дополнение родовых понятий – видовыми (правовые документы – законы, уставы, нормативные акты), введение элементов разговорного стиля, эмоциональных и экспрессивно-образных лексических средств. Например, в одной из рассматриваемых нами научно-популярных статей рассуждая о том, почему противоаллергические лекарства не всегда приносят облегчение, автор вместо нейтрального «as good as they should be» или книжного «up to the required standard» использует разговорный фразеологизм «up the snuff», а вместо нейтральных слов «people» или «patients» отдаст предпочтение эмоциональному «allergy sufferers». Это делает повествование более экспрессивным и способствует поддержанию интереса читателей.

Как уже отмечалось выше, основной отличительной особенностью научных текстов на лексическом уровне является насыщенность научной терминологией. Поскольку реципиентом текстов научно-популярного подстиля являются читатели-неспециалисты, количество терминов в них не так велико, как в текстах собственно научного стиля, однако термины являются неотъемлемой чертой научно-популярного стиля, поскольку они необходимы для передачи когнитивной информации. Ученые объясняют это «семантико-коммуникативной спецификой термина, его принципиальной однозначностью, точностью, экономичностью, номинативной и различительной функцией, большей информационной насыщенностью по сравнению с обычными словами» [Брандес, Провоторов 2014: 64].

В «Лингвистическом энциклопедическом словаре» термин определяется как «слово или словосочетание, обозначающие понятие специальной области знания или деятельности» [Лингвистический

энциклопедический словарь 1990: 508]. Г.К. Трофимова подразделяет терминологию на три группы: «общенаучную (анализ, тезис, проблема, процесс и др.), межнаучную (экономика, стоимость, рабочая сила и др.), узкоспециальную (только для определенной области знания)» [Трофимова 2005: 72]. Общенаучная лексика встречается в различных научных дисциплинах и выражает специальные понятия широкого профиля, которые соотносятся с объектами, явлениями, процессами и свойствами в различных областях изучаемой действительности (это слова типа «классификация», «систематизация», «критерии» и т.п.). Межотраслевая (межнаучная) лексика функционально ориентирована на более узкую сферу употребления: например, термины «компьютерная томография», «эпикриз», «анамнез», «ремиссия» используют медицинские специалисты разного профиля. Узкоспециальная лексика выражает понятия отдельно взятой дисциплины: например, термин «язвенный колит» относится к области гастроэнтерологии, а «электромагнитное поле» – к сфере радиофизики.

Употребление терминов в научно-популярной статье характеризуется рядом особенностей. Ф.У. Жабарова подчеркивает, что в построении научно-популярных текстов «задействованы в основном общеупотребительные термины, поскольку он должен отличаться прежде всего доступностью изложения. <...> Для актуализации связности широко используются различные виды повторов терминов и тематически связанные термины» [Жабарова 2013: 200].

Ещё одной особенностью научно-популярных текстов можно считать частое использование имен собственных. В научно-популярных статьях обычно приводятся имена ученых и специалистов – экспертов в той или иной научной области, которые комментируют или поясняют явления и процессы, о которых рассказывается в текстах. Для достоверности сообщаемой информации могут приводиться названия научных учреждений, институтов и лабораторий, а также научно-популярных журналов и других изданий, где публикуются результаты научных исследований.

Особенностью эмоционально-экспрессивной функции публицистического стиля является оценочность текста, где автор как правило, стремится выразить свою позицию, собственное отношение к предмету речи [Брандес 2004: 196]. Эта особенность обуславливает

использование в научно-популярных статьях эмоционально-оценочных слов («amazing», «in credibly difficult») и выражений («this memory mechanism is very cool and convenient»).

Задача научно-популярного текста состоит в том, чтобы донести до читателя познавательную информацию и одновременно увлечь его этой информацией [Алексеева 2004: 271]. Выстраивание диалога с читателем в научно-популярных статьях происходит путем использования различных стилистических средств: броские заголовки; конструирование диалога с читателем посредством местоимений; использование обращений, восклицаний, риторических вопросов; использование образных средств (метафор, эпитетовидр.); выделение информации с помощью повторов.

Итак, основная задача научно-популярных текстов – ознакомить читателя в доступной и понятной неспециалисту форме с научными знаниями. Поэтому наряду с объективностью, точностью и логичностью, которые свойственны научному стилю, в научно-популярном тексте появляются конкретность, экспрессивность и эмоциональность изложения, характеризующая публицистический стиль.

Эти коммуникативно-прагматические особенности определяют характерные черты научно-популярных статей на лексическом уровне и в аспекте стилистики.

Лексическая специфика научно-популярных текстов связана с использованием терминов, имен собственных, разговорной лексики, а также эмоционально-оценочных слов и фразеологизмов.

Стилистические особенности научно-популярного текста определяются использованием экспрессивно-образных и уточняющих средств (тропов, синтаксических повторов, вводных конструкций и др.). Важную роль играют также особенности композиции: последовательность, четкость и логичность изложения, сближающая научно-популярные тексты с научным стилем, с одной стороны, и динамичность и диалогичность повествования, направленная на привлечение и удержание внимания читателя, – с другой.

#### **Список использованных источников:**

1. Алексеева И.С. Введение в переводоведение. – СПб.: Факультет филологии и искусств СПбГУ; М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 368 с.

2. Арнольд И.В. Стилистика. Современный английский язык. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 384 с.
3. Брандес М.П. Стилистика текста. – М: Прогресс-Традиция; ИНФРА-М, 2004. – 416 с.
4. Брандес М.П., В.И. Провоторов. Предпереводческий анализ текста: учебное пособие по немецкому языку. – 5-е изд. – М.: КДУ, 2014. – 240 с.
5. Валгина Н.С. Теория текста: Учебное пособие. Москва, Логос. 2003. – 173 с.
6. Виноградов В.В. Итоги обсуждения вопросов лингвистики // Вопросы языкознания. – 1955. №1.
7. Воронова А.В. Научно-популярные тексты как объект функционально-стилистического анализа// Вестник РУДН, серия Русский и иностранные языки и методика их преподавания, 2016, № 2. – С. 7–12.
8. Гальперин И.Р. Стилистика английского языка. – 5-е изд. – М.: Книжный дом «Либроком», 2014.
9. Жабарова Ф.У. Роль терминов в создании связности научно-популярного текста // Российский гуманитарный журнал. 2013. Т. 2, № 2. С. 195 – 201.
10. Кожина М.Н. Стилистика русского языка: учебник / М.Н. Кожина, Л.Р. Дускаева., В.А. Салимовский. – 3-е изд. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2012.
11. Кожина, М. Н. Стилистический энциклопедический словарь русского языка [Электронный ресурс] / Под ред. М. Н. Кожинной; члены редколлегии: Е. А. Баженова, М. П. Котюрова, А. П. Сквородников. – 2-е изд., стереотип. – Москва: Наука, 2011. - 696 с. – ISBN 978-5-89349-342-9 (Флинта), ISBN 978-5-02-002791-6 (Наука). – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/405876> (дата обращения: 21.03.2021).
12. Комиссаров В.Н. Современное переводоведение. Курс лекций. – М.: ЭТС. –2000. – 192 с.
13. Комиссаров В.Н. Теория перевода (лингвистические аспекты). – М.: Альянс, 2017. – 254 с.
14. Крылова О.А. Лингвистическая стилистика. В 2 кн. Кн. 1. Теория: учеб. пособие. – М.: Высшая школа, 2006. — 319 с.
15. Лазаревич Э.А. С веком наравне // Популяризация науки в России. Книга. Газета. Журнал. – М.: Книга, 1984. – 384 с.



16. Митрофанова О.Д. Научный стиль речи. Проблемы обучения. – М.: Русский язык, 1985. – 128 с.
17. Найдич Л.Э., Павлова А.В. Трубочист или лорд? Теория и практика немецко-русского и русско-немецкого перевода. – Спб.: Златоуст, 2015.
18. Скребнев Ю.М. Основы стилистики английского языка. М.: Астрель АСТ, 2000.
19. Трофимова Г.К. Русский язык и культура речи: Курс лекций / Г.К. Трофимова. – изд., испр. – М.: Флинта: Наука, 2005 – 160 с.
20. Шмелев Д.Н. Русский язык в его функциональных разновидностях. – М.: Наука, 1977. – 168 с.
21. Glusak T.S. Funktionalstilistik des Deutschen: [Учеб. пособие для фак. и ин-тов иностр. яз.]. – Мн.: Высш. школа, 1981. – 173 с.
22. Naer N.M. Stilistik der Deutschen Sprache: Учебное пособие / Н.М. Наер. – М.: Высшая школа, 2006. – 271 с.

# ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ КАК ОДНОЙ ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БАЗЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

*Караваева Марина Денисовна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Артемов Сергей Николаевич,*

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

**Аннотация.** В статье рассматривается теоретическая основа управления муниципальной собственностью. Выявляется актуальность вида собственности как элемента экономической основы современного местного самоуправления в Российской Федерации, а также уточняется необходимость более детального рассмотрения данного вопроса. Определяется значимость муниципальной собственности как основного ресурса развития муниципальных образований, в частности, и основного признака муниципального самоуправления, в целом. Рассматриваются более актуальные на данный момент проблемы, связанные с управлением муниципальной собственностью.

**Ключевые слова:** муниципальная собственность, муниципальное имущество, местный бюджет, эффективность управления, местное самоуправление, проблемы

## PROBLEM OF EFFECTIVE USE OF MUNICIPAL PROPERTY AS ONE OF THE COMPONENTS OF THE ECONOMIC BASE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

*Marina D. Karavaeva*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Sergey N. Artemov*

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

**Abstract.** The article deals with the theoretical basis of municipal property management. The article reveals the relevance of the type of property as an element of the economic basis of modern local self-government in the Russian Federation, and also specifies the need for a more detailed consideration of this issue. The significance of municipal property as the main resource for the development of municipalities in particular and the main feature of municipal self-government in General is determined. The article deals with more current issues related to the management of municipal property.

**Keywords:** municipal property, municipal property, local budget, management efficiency, local self-government, problems

Актуальность вопроса связана с тем, что муниципальная форма собственности выступает в качестве экономической основы местной власти. Вопросы территориального значения, которые решаются посредством распоряжения и пользования имуществом, касаются различных сфер. Это обуславливается тем, что спектр интересов населения достаточно широк. Понятие собственности само по себе относится к экономическим категориям. Юридическое ее закрепление имеет существенное значение во взаимоотношениях между субъектами.

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

Социально-экономические изменения в российской экономике актуализировали 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 деятельности органов государственной власти по управлению недвижимостью, которые должны учитывать следующий момент.

Во-первых, несмотря на то, что потенциал эффективного социально-экономического развития муниципальных образований зависит в первую очередь от наличия доступных материальных и экономических ресурсов, практический анализ показывает преимущественно дорогостоящий характер недвижимости, постоянный рост затрат на эксплуатацию, модернизацию и реновацию. Износ имущества или его непригодность часто приводит к сдаче в аренду или продаже по самой низкой цене. Недостаточное внимание уделяется проблемным зонам, связанным с управлением муниципальной собственностью, что затрудняет полное использование ее экономического потенциала.

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

В-третьих, маркетинговая деятельность в настоящее время является неотъемлемой частью управленческой деятельности организаций, ориентированных на рыночные процессы, а также ряда 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.

Кроме того, в системе управления муниципальной собственностью требуются подробные процессы, которые можно воспроизвести и оценить на основе стандартизированных процедур. В настоящее время эти аспекты деятельности недостаточно развиты в управлении муниципальной собственностью, что не позволяет использовать все возможности для создания эффективной системы управления. Важность маркетинговых технологий определяется необходимостью четко определить состав, объем и стоимость маркетинговых мероприятий, позволяющих минимизировать ресурсные

затраты и увеличить доходы бюджета от использования собственности.

В условиях рынка и сложившихся бюджетных и фискальных отношений одним из важнейших направлений деятельности органов местного самоуправления в экономическом развитии региональных единиц является повышение эффективности мер по совершенствованию собственной доходной базы.

В настоящее время в муниципалитетах существует ряд проблем, препятствующих эффективному экономическому росту.

Это слабая конкурентоспособность производства, инвестиционная активность, недостаточная координация местного самоуправления и региональных, федеральных органов исполнительной власти, налоговый потенциал, ограниченные бюджетные ресурсы, большое количество внутрибюджетных трансфертов в собственные ресурсы местного бюджета, отсутствие механизма подотчетности и контроля за эффективным использованием поступивших бюджетов, экономические и политические причины, препятствующие развитию местного самоуправления и реализации общих принципов организации.

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

Проблемы, связанные с функционированием рыночной экономики, упором на максимизацию прибыли, игнорированием проблем и потребностей населения в социальном развитии, актуальны для всех типов муниципальных образований, что требует эффективного использования финансовых ресурсов.

Создание эффективной системы управления муниципальными активами невозможно без определения самого точного определения слова «управление». Управление собственностью – это особый случай управления, который следует общим административным процедурам, но имеет функции, которые определяются конкретным характером объекта управления. Недвижимость как вид собственности регулируется общими положениями об управлении имуще-

СТВОМ.

В свою очередь, управление собственностью включает:

- разграничение федеральной и государственной, государственной и муниципальной собственности;
- определение оптимального баланса между разными видами и формами собственности;
- установление системы ограничений и приоритетов развития отдельных видов и форм собственности.

В свете вышеизложенного следует отметить, что только государство и, в редких случаях, муниципалитеты имеют доступ к большей части регулирования и управления имущественными отношениями. Определяя правила взаимоотношений между собственниками, юридически устанавливает рамки для развития различных типов и холдингов, государственных предприятий и их типов, схем страхования, оценки, банкротства, регистрации прав, лицензирования, налогообложения и т. д., стимулирует или, наоборот, замедляет их развитие.

Управленческая деятельность осуществляется напрямую через влияние соответствующих органов на объекты недвижимости для достижения целей, и определяется набором согласованных средств и методов для целенаправленного воздействия на объекты процессов управления.

Кроме того, особое внимание следует уделять разделению организационной и финансовой поддержки развития и использования недвижимости в разных типах территориальных единиц (сельские и городские поселения, городские районы, муниципалитеты) и долгосрочным экономическим связям между ассоциациями и структурами совместного управления ресурсами.

Обращаясь к анализу мирового и российского опыта, можно сделать вывод, что только использование комплексного подхода к управлению недвижимостью позволяет существенно повысить социально-экономическую эффективность ее использования.

Таким образом, неспособность реализовать финансовые ресурсы, связанные с недвижимостью, была вызвана отсутствием должного внимания к управлению соответствующей недвижимостью. Это оказывает серьезное административное влияние на качество жизни населения региона. В этой ситуации выявление тенденций

и проблем в управлении муниципальной собственностью является важнейшей задачей при разработке стратегических программ ее использования и, как следствие, развития территории.

Эффективное управление и распоряжение муниципальной собственностью является одним из приоритетов развития органов местного самоуправления. Поступления от использования муниципальной собственности в конечном итоге поступают в местные бюджеты.

Эффективность системы управления муниципальной собственностью – это эффективность работы системы и процесса управления как взаимодействия между управляющей и управляемыми системами, то есть интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, насколько руководящий орган достигает целей, достигает намеченных результатов. Результаты деятельности, соотнесенные с целью и затратами, составляют содержание эффективности управленческой команды.

Таким образом, эффективность органов местного самоуправления в городских и муниципальных округах можно оценивать по следующим критериям:

- уровень экономического развития муниципального образования;
- уровень доходов и рост населения;
- качество услуг, предоставляемых населению в области здравоохранения и образования;
- население, качество условий, доступ к объектам физической культуры и спорта;
- качество услуг, имущественное положение в сфере ЖКХ.

Но критерии качества управления муниципальной собственностью законодательно не установлены.

Эффективное использование муниципальной системы в управлении территорией и недвижимыми комплексами сейчас очень важно для вертикального усиления власти на государственном и муниципальном уровне, в развитии социальных и экономических инициатив на муниципальных территориях. В современных условиях на муниципальные власти возложена большая ответственность за обеспечение эффективной экономической и социальной деятельности на территории, эффективное использование имущественного ком-

плекса и обеспечение утвержденных государством экономических, социальных и экологических стандартов для муниципального образования.

Система муниципального управления собственностью в регионе – это своего рода совокупность определенных законом механизмов и инструментов, которая используется для обеспечения развития муниципальных образований как единого сложного и взаимосвязанного объекта управления с учетом приоритетности социальных целей и задач улучшения общего благосостояния и условий жизни населения; успешное развитие в муниципальном образовании всех видов холдинговых компаний и организаций. Построение и эффективное использование системы муниципального управления в России важно как для власти, так и для компаний и населения.

Своевременный анализ использования имущества и оценка стоимости владения, выбытия муниципального имущества позволит разработать более эффективные альтернативы управлению имуществом и своевременно выявить потребность в ремонте и услугах по сохранению имущества.

Одна из важнейших задач управления муниципальными активами – повышение эффективности управления муниципальными активами как непрерывная процедура самоанализа, которая должна присутствовать в соответствующих управляющих организациях.

Таким образом, можно резюмировать, что в соответствии с задачами муниципальных органов власти эффективность управления муниципальной собственностью может оцениваться по следующим критериям:

- социальная эффективность с учетом социальных последствий управления муниципальным имуществом;
- коммерческая или экономическая эффективность с учетом экономических последствий реализации муниципальных товаров и управления ими;
- бюджетная эффективность, отражающая поступления в городской бюджет от использования муниципальной собственности;
- экономическая эффективность с учетом затрат и выгод от управления муниципальными товарами.

Эффективное управление муниципальной собственностью возможно только при одновременном и комплексном решении многих



задач:

- обобщение критериев и показателей оценки эффективности и качества управления муниципальной собственностью;
- совершенствование системы учета коммунальных товаров;
- укрепление собственной финансовой базы муниципальных образований.

Таким образом, можно сказать, что основные вопросы управления муниципальной собственностью в регионах Российской Федерации значительны, и в целом успешность развития экономики страны и местного самоуправления во многом зависит от эффективного использования этих объектов. От этого зависит улучшение экономической ситуации в России в целом.

#### **Список использованных источников:**

1. Ануфриева А.А., Девятова Н.С. Управление государственной собственностью региона: Оценка результатов реализации правомочия «пользования»// «Вопросы государственного и муниципального управления. Public administration issues». 2019. – С. 85–110.
2. Граненко Е.В. О проблемах управления муниципальной собственностью // Новый юридический вестник. – 2019. – № 3 (10). – С. 9–11.
3. Нестерова А.А. Особенности управления муниципальной собственностью // Гуманитарные научные исследования. – 2018. № 10. – С. 21–22.
4. Прокопова Л.И. Повышение эффективности функционирования систем управления муниципальными образованиями [Электронный ресурс] / Л. И. Прокопова // Научное обозрение : электрон. журн. – 2020. – № 1. 15 с.
5. Чердакова Л.А., Зарубаева Е.Ю. Управление в сфере муниципальной собственности: теоретико-правовые аспекты//Муниципальное имущество: экономика, право, управление. – 2019. №2. – С. 9–12.

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

*Караваева Марина Денисовна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Рагозина Светлана Алексеевна,*

преподаватель кафедры социально-гуманитарных  
и естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы развития управления муниципальной собственностью, правового регулирования муниципальных имущественных отношений.

Даны характеристики современного состояния системы управления собственностью муниципальных образований. Обозначены механизмы и методы решения задач, связанных с управлением активами консорциума муниципальных образований.

**Ключевые слова:** муниципальная собственность, муниципальное имущество, местный бюджет, эффективность управления, местное самоуправление, проблемы

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

*Marina D. Karavaeva*

Master' degree student of the Moscow International Academy

*Svetlana A. Ragozina*

Teacher of the Department of social, humanitarian and natural Sciences  
of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article deals with the problems of development of municipal property management, legal regulation of municipal property relations.

The characteristics of the current state of the property management system of municipalities are given. Mechanisms and methods for solving problems related to asset management of a consortium of municipalities are outlined.

**Keywords:** municipal property, municipal property, local budget, management efficiency, local self-government, problems

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

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

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

Большая часть муниципальной собственности должна быть непосредственно предназначена для таких задач, либо правовое регулирование имущественных отношений в сфере местного самоуправления должно осуществляться таким образом, чтобы полностью исключить все ограничения прав муниципальной собственности.

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

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

Органы местного самоуправления испытывают трудности с определением назначения объекта и необходимостью решить вопрос о

том, какое имущество следует передать или репрофилировать, а что можно использовать без изменения его правового статуса и т. д. Законодательство Российской Федерации не дает однозначного ответа на этот вопрос.

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Муниципальные предприятия и учреждения предназначены для выполнения в основном социальных задач. Решение вопроса о бенефициарной собственности включает, во-первых, определение принципов реализации социальной, экономической и правовой категории, такой как отношения собственности; во-вторых, за счет

разработки механизма их реализации на муниципальном уровне; в-третьих, роль и значение местного самоуправления в этом процессе.

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Совершенствование институционального обеспечения деятельности предприятий государственного сектора; применение стратегического и программно-целевого управления (приватизация

муниципального имущества, не отвечающего полномочиям органов местного самоуправления и подведомственных им учреждений; преобразование областных государственных (муниципальных) унитарных предприятий в акционерные общества, а при модернизации федерального законодательства – в иные организационно-правовые формы); оптимизация количества объектов управления и переход к пообъектному управлению; установление целей управления для каждого объекта управления (группы объектов); возврат незаконно отчужденного имущества в собственность муниципальных образований.

2. Проведение полной инвентаризации объектов муниципальной собственности с учетом классификации объектов по признакам, определяющим специфику управления ими; ведение реестра муниципальной собственности; выявление, учет и принятие мер к постановке на свой баланс бесхозных объектов муниципальной собственности.

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

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

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

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

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

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

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

5. Обновление методов управления муниципальной собственностью и земельными ресурсами:

– формирование эффективной системы мониторинга процессов развития муниципальной собственности, оценки и минимизации рисков при планировании управления, анализ эффективности использования в стратегическом планировании статистических и налоговых данных;

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

– использование недвижимости в качестве инвестиционного ре-

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

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

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

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

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

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

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

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

- учет при принятии решений рыночной конъюнктуры, потребностей и ожиданий заинтересованных лиц;
- создание условий для максимального приспособления объек-



тов недвижимости к требованиям рынка, структуре спроса исходя из ожидаемой пользы для заинтересованных лиц;

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

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

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

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

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

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

### **Список использованных источников:**

1. Ануфриева А.А., Девятова Н.С. Управление государственной собственностью региона: Оценка результатов реализации правомочия «пользования»// «Вопросы государственного и муниципального управления. Public administration issues». 2019. – С. 85–110.

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

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

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

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

## ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Кармалита Надежда Александровна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Железнякова Елена Александровна,*

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

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные меры и способы восстановления платежеспособности предприятия. Исследованы вопросы досудебной санации банкротства.

**Ключевые слова:** платежи, финансовые обязательства, финансовая помощь, меры, платежеспособность, должник

## DIAGNOSTICS OF FINANCIAL RECOVERY OF THE ORGANIZATION

*Nadezhda A. Karmalita*

Master' degree student of the Moscow International Academy

*Elena A. Zheleznyakova*

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

**Abstract.** The article considers the main measures and ways to restore the solvency of the enterprise. The issues of pre-trial rehabilitation of bankruptcy are investigated.

**Keywords:** payments, financial obligations, financial assistance, measures, solvency, debtor

Одной из реабилитационных процедур является процедура финансового оздоровления, которая позволяет предоставить дополнительные возможности должнику для восстановления своей платежеспособности [1]. Эта процедура может применяться только при наличии ходатайства заинтересованных лиц и предоставления ими необходимого обеспечения, но при этом следует учитывать, что со-

гласно п. 33 Постановления Пленума ВАС РФ от 15.12.2004 №29 (ред. от 14.03.2014) «О некоторых вопросах практики применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» предоставление обеспечения в некоторых случаях не является обязательным.

Так, в соответствии с указанным в п. 33 Постановления по смыслу положений главы V Закона о банкротстве по решению собрания кредиторов финансовое оздоровление может быть введено арбитражным судом и без предоставления обеспечения по ходатайству учредителей (участников) должника или собственника имущества должника – унитарного предприятия.

В отличие от других процедур банкротства в процедуре финансового оздоровления четко прослеживаются две цели законодательства о банкротстве. Во-первых, это цель реабилитации, то есть ее достижение реализуется путем комплекса мероприятий по восстановлению платежеспособности должника. Во-вторых, это полное удовлетворение требований кредиторов за счет финансово-хозяйственной деятельности должника или же предоставленного ему обеспечения исполнения обязательств [2].

Для предотвращения несостоятельности необходим всесторонний анализ финансового состояния организации. Если же исследование показало, что преобладают проблемы, то возникает необходимость разработки комплекса мероприятий по выходу предприятия из финансового кризиса.

В п. 2 ст. 3 ФЗ о банкротстве четко обозначены следующие признаки банкротства, а именно: юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих (работавших) по трудовому договору, и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и обязанность не выполнены им в течение 3 месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Одним из эффективных методов выявления отрицательных моментов в деятельности организации является анализ финансового состояния, который позволяет найти изъяны, а также установить вероятность банкротства. Для расчета показателей финансового состояния предприятия применяются данные бухгалтерского баланса.

Если в результате вычисления необходимых расчетов и анализа будут отмечены отрицательные тенденции деятельности организации, то возникает необходимость разработки плана финансового оздоровления, включающего комплекс необходимых мероприятий.

Следует отметить, что в план финансового оздоровления должно быть включено обоснование возможности удовлетворения требований кредиторов согласно графику погашения задолженности. Восстановление платежеспособности необходимо достичь за счет финансово-хозяйственной деятельности именно должника.

Признаками возникновения кризиса являются: неспособность расчетов с кредиторами, преобладание сумм безнадежной дебиторской задолженности, нехватка оборотных средств, а также неравномерный производственный цикл.

Главной задачей антикризисного управления является предупреждение и устранение негативных моментов. Поэтому возникает необходимость оценки имущества организации [3].

Следует отметить тот факт, что если предприятие обнаружит непрофильные активы, то возможно будет их продать без ущерба для организации. В свою очередь, избыточные активы можно будет перевести в режим консервации, списать или снести, а свободный земельный участок продать или же сдать в аренду.

Также необходимо обратить внимание на то, что выявленные избыточные и непрофильные активы, дебиторская задолженность позволяют определить возможные источники погашения задолженности организации [3].

Следует уделить внимание и анализу нематериальных активов, так как они очень значимы и соизмеримы с основными фондами.

При разрешении вопроса о введении финансового оздоровления, вопреки воле собрания кредиторов, факт предоставления банковской гарантии, являющейся надежным способом обеспечения исполнения обязательств, суд может отказать во введении финансового оздоровления. Указанная позиция нашла поддержку в литературе. Так, по мнению Скворцова О.Ю., если суд придет к выводу, что, несмотря на наличие банковской гарантии или иного обеспечения обязательств должника, восстановление его платежеспособности невозможно, суд вправе отказать во введении процедуры финансового оздоровления [2].

Представляется, что данный подход противоречит законодательству о банкротстве и не должен получить общего распространения. Во-первых, при заявлении ходатайства о введении финансового оздоровления, согласно пунктам 2 и 3 ст. 75 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», предоставление обеспечения исполнения обязательств должника соответствует цели удовлетворения частно-экономических интересов.

Во-вторых, возникает вопрос о целесообразности проведения комплексной проверки возможности восстановления платежеспособности должника, поскольку финансовое оздоровление вопреки воле собрания кредиторов вводится на определенный срок, что может не совпадать со сроком прохождения стадии инвестиционного развития должника. По этой причине опираться лишь на финансовые показатели должника представляется неверным. Вследствие установления коротких по продолжительности сроков проведения финансового оздоровления становится практически невозможным переход во внешнее управление.

#### **Список использованных источников:**

1. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 15 декабря 2004 г. N 29 «О некоторых вопросах практики применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» (с изменениями и дополнениями)
2. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
3. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Мн.: ООО «Профит», 2018. – 237 с.

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ С ОБРАЩЕНИЯМИ ГРАЖДАН

*Керимов Эльдар Элимдар-оглы,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Васильева Ирина Николаевна,*

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и марке-  
тинга

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме организации работы государственных гражданских служащих с обращениями граждан. В работе акцентируем внимание на проблемы, которые возникают при работе государственных гражданских служащих с заявлениями граждан. Часто для решения своих проблем граждане пишут в органы государственной власти с обращениями, жалобами. Своевременная и правильная помощь в ответ на обращения граждан играет важную роль при формировании отношений, взаимосвязи между гражданами и органами государственной власти.

**Ключевые слова:** обращение, жалобы, органы государственной власти, контроль, муниципальное управление

## IMPROVING THE WORK OF STATE CIVIL EMPLOYEES WITH CITIZENS 'APPEALS

*Eldar E. Kerimov*

Master' degree student of the Moscow International Academy

*Irina N. Vasilyeva*

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

**Abstract.** The article is devoted to the currently topical topic of organizing the work of civil servants with citizens' appeals. In this work, we focus on the problems that arise when the work of civil servants is addressed by citizens. Often, to solve their problems, citizens turn to government bodies with appeals, complaints, statements. Timely and correct assistance in response to citizens' appeals plays an important role

in the formation of relations, the relationship between citizens and public authorities.

**Keywords:** appeal, complaints, government bodies, control, municipal management

Актуальность исследования заключается в следующем: в настоящее время в России в результате многолетних реформ, проводимых в стране, наблюдается значительное снижение доверия населения к власти. Такое положение проявляется, прежде всего, в неэффективности и чрезмерной закрытости органов власти, то есть в том, что граждане зачастую не могут получить от государства качественную и своевременную защиту, и при этом не имеют возможность воздействовать на проводимую государством политику. Одновременно с этим государство сталкивается с проблемой отсутствия эффективного механизма «обратной связи», что зачастую мешает государству своевременно вносить поправки в политическую стратегию.

Для решения данной ситуации в настоящее время необходимо наладить систему диалога органов власти и граждан, сделав её более открытой и прозрачной.

Теоретическая база исследования представлена значительным количеством научных разработок, рассматривающих различные аспекты в организации взаимоотношений между гражданами и органами государственной власти.

В теории по раскрытию организации «диалога» между органами государственной власти и гражданами можно отметить основополагающие труды различных направлений и известных авторов: Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.В. Глущенко, Р. Дафта и ряда других авторов.

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составляет совокупность методов, таких как сравнительно-правовой метод, метод наблюдения и сопоставления, статистический, анализ правовых актов и информационных материалов органов государственной власти, метод анкетирования и опроса граждан в исследуемой области, метод включенного наблюдения.

В соответствии с Федеральным законом «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» государственные органы, органы местного самоуправления и должностные лица осуществляют в пределах своей компетенции контроль за соблюдением



порядка рассмотрения обращений, анализируют содержание поступающих обращений, принимают меры по своевременному выявлению и устранению причин нарушения прав, свобод и законных интересов граждан.

Анализируя работу по порядку приема и рассмотрения обращений граждан уполномоченными должностными лицами, осуществляются проверки, а также разрабатываются различные рекомендации, проводится обучение должностных лиц с целью уменьшения количества обращений граждан и недопустимости нарушения закона при работе с обращениями граждан.

Отчеты о работе по обращениям граждан формируются и составляются поквартально. Рассмотрим статистику обращений граждан и представителей организаций, а также личному приему за 1 квартал 2020 года.

В 1 квартале 2020 года аппаратом мирового судьи принято к рассмотрению 397 обращений, подлежащих рассмотрению в соответствии с требованиями Федерального Закона от 02.05.2006 N 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».

Аппаратом мирового судьи принято к рассмотрению 190 обращений. Наибольшее количество обращений поступило от взыскателей по исполнительному производству: ими подано 234 обращения против 135 обращений, поступивших от должников.

Наибольшее количество обращений подано гражданами – 300 обращений, представителями организаций подано 69 обращений, 28 обращений направлено лицами, не являющимися сторонами исполнительного производства.

В отчетном периоде повторными признаны 2 обращения. Повторность обращения вызвана неполучением заявителем ответа в установленный срок (второе обращение направлено до истечения срока рассмотрения обращения), а также несогласием с первоначальным ответом. Ни одно из повторных обращений не признано обоснованным. Снизилось количество обращений, признанных обоснованными.

В 2019 году в аппарат мирового судьи поступило 7002 обращения, из них 4876 – в письменной форме, 1358 – в форме электронного документа, 768 обращений поступило в устной форме, из них 297 обращений – в ходе личного приема.

По тематике все поступившие вопросы в обращениях граждан согласно тематическому классификатору в 2019 году распределились по следующим рубрикам:

- по вопросам вынесения судебных приказов – 3101 вопросов;
- расторжение брака – 1230 вопросов;
- административные правонарушения – 1450 вопросов;
- иные обращения – 1000 вопросов.

Результативность рассмотрения обращений выглядит следующим образом: решено положительно 3092 обращения, что составило 44% от общего количества (7002), отказано в связи с противоречием действующему законодательству по 125 обращениям (2%), разъяснено – 3526 (50%), направлено на рассмотрение по принадлежности – 280 (4%).

Следует отметить, что работники аппарата судов (не судьи) являются государственными гражданскими служащими, а значит подчиняются в своих действиях должностным регламентам деятельности.

Анализ работы судебного участка с обращениями граждан выявил ряд недостатков, которые свидетельствуют о необходимости совершенствования этой сферы ее деятельности по конкретным направлениям.

1) Одним из перспективных направлений совершенствования работы судебного участка с обращениями граждан является более активное и эффективное использование современных интернет-технологий.

Прежде всего, это относится к сайту судебного участка, с помощью которого можно внедрить принцип открытости информации по рассмотрению обращений граждан и организаций. Например, публикации на сайте статуса обращения либо жалобы (рассмотрена по существу, перенаправлена в компетентные органы, не может быть рассмотрена по определенным причинам), с указанием конкретного ответственного исполнителя, занимающегося решением ситуации, и принятого решения. Публичность рассмотрения обращений позволит увеличить эффективность работы с обращениями граждан и поставит муниципальных служащих в рамки, которые минимизируют возможность безответственного отношения к своим обязанностям.

2) Повышение эффективности взаимодействия государственных органов и граждан в современных условиях невозможно без внедрения элементов автоматизации и информатизации, в связи с чем в

настоящее время получают широкое распространение электронные формы и соответствующие способы взаимодействия посредством использования сети Интернет, например, организации онлайн-приемов для льготных категорий граждан, таких как инвалиды, участники Великой Отечественной войны и участников боевых действий, а возможно и для других категорий граждан, которые захотят воспользоваться данной услугой. Онлайн-прием позволит гражданам непосредственно обратиться к любому должностному лицу со своей проблемой, а возможно и с предложением. Данная мера будет способствовать повышению эффективности взаимодействия органов власти с населением.

Как было выявлено, одной из причин появления жалоб и обращений с нарушением сроков является недостаточная информированность и низкая правовая грамотность населения. В связи с этим для совершенствования работы судебного участка предлагается на сайте судебного участка увеличить количество информационных материалов правового характера, разъяснений для подачи различных видов исковых заявлений.

Все вышеперечисленные мероприятия позволят оперативно донести до населения важную информацию, тем самым понизится социальная напряженность в округе и повысится доверие к власти со стороны населения.

### **Список использованных источников:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. О государственной гражданской службе: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (в ред. от 16.12.2019 г.). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (в ред. от 02.12.2019г.). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (в ред. от 16.12.2019г.). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. О внесении изменений в статью 15-3 Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 18.03.2019 № 31-ФЗ. В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

6. О средствах массовой информации: Закон Российской Федерации от 27.12.1991 № 2124-1 (в ред. от 01.03.2020). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

7. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.02.2005 г. № 110 (ред. от 28.08.2015 г.). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): Указ Президента РФ от 01.02.2005 г. № 111 (ред. от 01.07.2014 г.). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2017. – 224 с.

10. Базаров Т.Ю. От Аристотеля до коучаXXI века // Управление персоналом. № 19. 2016. С.6-10

11. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Ника-Центр, 2016. - 528 с.

12. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2015. – 624 с.

13. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.

14. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 575 с.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ МЕТОД АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА: ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ**

***Камерова Анар Акымбековна,***

магистр маркетинга кафедры «Учет и управление»

КУ им. А.Мырзахметова, Казахстан, г. Кокшетау

***Красивова Раиса Евгеньевна,***

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Жаркова Светлана Леонидовна,***

канд. экон. н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Адаптация персонала является в настоящее время одним из ключевых элементов в системе управления персоналом. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Считается, что персонал является ценным ресурсом организации. Однако без грамотного управления персоналом как ресурсом компания может его потерять. Статья посвящена актуальной в настоящее время теме совершенствования системы адаптации персонала.

**Ключевые слова:** система адаптации, персонал, методы адаптации

## **FOREIGN METHOD OF PERSONNEL ADAPTATION: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

***Anar A. Kamerova***

master of marketing of the Department “Accounting and management”

KU named after A. Myrzakhmetov, Kazakhstan, Kokshetau

***Raisa E. Krasivova***

Master’ degree student of the Moscow International Academy

***Svetlana L. Zharkova***

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

**Abstract.** Staff adaptation is currently one of the key elements in the personnel management system. The effectiveness of further work and the

ability to realize the abilities of both the employee and the achievement of the goals of the entire organization depend on how effectively this process is organized. Staff is considered a valuable resource for the organization. However, without proper management of personnel as a resource, the company may lose it.

The article is devoted to the current topic of improving the system of personnel adaptation

**Keywords:** adaptation system, personnel, adaptation methods

Период адаптации – без сомнения, психологически сложный, если не сказать стрессовый, непростой временной отрезок для любого сотрудника, а также для коллектива. Наряду с прямыми вопросами производственного и организационного характера следует учитывать психологическое состояние новичка. В этот период устанавливаются основные связи взаимодействия с коллегами и путей обучения для нового сотрудника, их изменение в дальнейшем – это процесс трудозатратный и часто неисполнимый психологически.

Помимо привычных отечественных методик, компании используют также зарубежный опыт адаптации сотрудников. Это следующие методы:

- Secondment;
- Buddying;
- E-learning или blended learning;
- Job Shadowing.

### *Методика Secondment*

В переводе можно трактовать как «вторичное обучение», основана на принципе обмена кадрами между разными подразделениями или организациями, ведущими деятельность в смежных или различных областях. В рамках данной методики может практиковаться как внутриорганизационное обучение (т.е. между отделами, подразделениями, филиалами), так и направление сотрудника в другую компанию, т.е. внешний Secondment.

Secondment имеет схожие черты с командировкой или стажировкой, но является самостоятельным приемом, главное отличие которого в освоении новых областей деятельности, принципов работы. Длительность такой адаптации варьируется от двух недель до одного года. Достоинства и недостатки метода приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Достоинства и недостатки метода Secondment**

Метод адаптации	Достоинства	Недостатки
Secondment	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адаптация сотрудника к нестандартным ситуациям, новые возможности личностного роста.</li> <li>2. Улучшение навыков и мотивации, расширение области ответственности сотрудника.</li> <li>3. Получение новых трудовых ресурсов «по обмену».</li> <li>4. Укрепление взаимодействия между отделами.</li> <li>5. Низкие затраты.</li> <li>6. Универсальность – подходит для всех категорий сотрудников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность интерпретировать принимающей стороной данное мероприятие как шпионаж, что повлечет обострение отношений между компаниями.</li> <li>2. Возможность ухода сотрудника в принимающую компанию на постоянное место работы.</li> </ol> <p>Отсутствие нормативно-правовых рычагов регулирования отношений между компаниями, практикующими Secondment.</p>

*Методика Buddying («дружеское сотрудничество»)*

Суть методики заключается в закреплении за новым сотрудником дружески настроенного коллеги, задачами которого является поддержка, помощь, а также информирование менеджера и кадровой службы о результатах труда и настроении новичка. Отношения в паре «новичок-коллега друг» равноправны, и обратная связь ведется в двустороннем порядке, в этом отличие данного приема от наставничества и шефства. Коллега-наставник выступает как внешний специалист и не диктует правило «делай как я», руководствуясь только «я могу помочь». Период адаптации по методу Buddying обычно длится около года.

В российской практике это один из интенсивно используемых приемов, трансформированный с методикой Job Shadowing и получивший название «наставничество».

**Таблица 2.** Достоинства и недостатки метода Buddying  
 Достоинства и недостатки метода приведены в таблице 2.

<b>Метод адаптации</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Buddying	1. Получение достоверных данных о качестве работы и возможностях нового сотрудника. 2. Сглаживание иерархического деления (равноправность участников). 3. Помощь в борьбе с кадровым расслоением. 4. Быстрое налаживание коммуникаций между сотрудниками и как следствие – активная адаптация. Низкие затраты.	1. Возможность «несхожести характеров» между новичком и сотрудником-наставником, т.е. вероятность несовместимости пар 2. Необходимость подготовки всех сотрудников.

Методика Buddying по сути, является неформальным наставничеством (коллега-друг не несет профессиональной ответственности за работу новичка) и практикуется чаще всего между разными уровнями управления, т.е. дружеское наставничество осуществляет сотрудник руководящего звена.

Перед методикой наставничества она имеет существенное преимущество в виде психологической свободы и раскрепощенности новичка – он не испытывает давления со стороны коллеги, не стремится к заслугам перед ним.

Методика E-learning или blended learning («электронное обучение»)

Сегодня этот метод начинает применяться все шире, в том числе при адаптации персонала медицинских и фармацевтических учреждений. Это вызвано в первую очередь большим объемом знаний, которыми должны обладать провизоры, фармацевты, врачи. В основе метода – самостоятельное дистанционное изучение материалов и повышение навыков и профессиональных знаний посредством электронных средств коммуникации. Широкое распространение эта методика получила вследствие развития средств мультимедиа и внедрения сети Интернет.



E-learning предполагает как систему обучения (структуру в виде уроков, тем, лекций, практических примеров), так и систему проверки знаний (тест, решение задач, экзамен). Методы E-learning[2, с. 113]:

1. Кейс-технологии, т.е. структурированный комплект методических материалов для самостоятельного изучения.
2. TV-технологии, т.е. представление обучающих материалов посредством телевизионных уроков.
3. ИТ-технологии, предполагающие использование возможностей сети Интернет и средств мультимедиа.

Достоинства и недостатки метода приведены в таблице 3.

Обучение посредством сети Интернет сегодня завоевывает все более прочные позиции, так как имеет широкий диапазон обучающих программ, предлагает простой доступ и наглядную работу с большими массивами количеством информации, не ограничивает возможность общения с преподавателем, если необходимо разрешить возникающие в процессе обучения вопросы. Для предприятия данный метод помогает сократить затраты на адаптацию и обучение, экономит время и средства, затрачиваемые на подготовку персонала; сокращает затраты на командировки сотрудников; предоставляет возможность обучения большому количеству людей; служит источником статистических данных по адаптационному процессу. Многие компании используют системы дистанционного обучения не только по прямому назначению, но и как полноценный HR-портал предприятия.

Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). Данная методика в единичном проявлении применяется редко, под влиянием современных технологий и потребностей предприятий она трансформировалась в методику комплексного обучения с использованием смешанных техник.

*Методика Job Shadowing («обучение на примере»)*

Заключается в прикреплении новичка к опытному коллеге-наставнику, так называемому «френд-менеджеру». Обучающийся сопровождает его на всех этапах производственной и непромышленной деятельности в течение всего рабочего дня (на протяжении нескольких дней/недель/иногда месяцев), и имеет возможность наблюдения, оценки и применения в своей практике навыков и про-

**Таблица 3. Достоинства и недостатки метода E-learning**

Метод адаптации	Достоинства	Недостатки
E-learning	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкие возможности применения, структурирование материала и возможность аттестации знаний.</li> <li>2. Высокая отдача от каждого практического семинара, за счет того, что теоретические знания сотрудники получают электронно.</li> <li>3. Возможность обучения без отрыва от производства.</li> <li>4. Возможность наполнения типовой оболочки профильным материалом по деятельности компании.</li> <li>5. Возможность снижения временных и материальных затрат на обучение в условиях многочисленного коллектива и текучести кадров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты времени сотрудника.</li> <li>2. Существенная стоимость реализации системы электронного обучения.</li> <li>3. Низкий уровень повышения практических знаний по сравнению с теоретическими знаниями.</li> <li>4. Возможные психологические трудности при работе с компьютером и электронной аттестацией.</li> </ol>

фессиональных умений, демонстрируемых более опытным коллегой.

Данная методика часто ассоциируется с наставничеством и в разнообразной трансформации подразумевает обучение одного сотрудника (новичка) у другого, более опытного (наставника). Современные исследования подтверждают, что наставничество не только способствует повышению производительности труда, но и влияет

на производительность труда и, соответственно, прибыль организации, так как работники, прошедшие обучение под руководством наставника, шире и наиболее творчески проявляют свои способности.

Этот вид обучения развивает индивидуальные черты и независимость личности. Каждый подготовленный работник отвечает за реализацию выдвигаемых им идей. Сотрудники быстрее приспосабливаются к переменам, что способствует развитию культуры совершенствования, предприятие становится более динамичным; обучение придает работникам энергию, уверенность в себе и раскованность, повышает их жизненный темп, поддерживает сотрудников «в тонусе».

На практике новые работники, вступившие в успешные отношения наставничества-ученичества, получают возможность больше узнавать о целях, делах и проблемах компании, чем сотрудники, не имеющие наставников. Чаще случается так, что наставник занимает положение более высокое, нежели прикрепленный к нему ученик. Преимуществом этого метода является возможность обучения прямо на рабочем месте, что позволяет сократить период адаптации и сгладить разрыв между получением теоретических знаний и применением их на практике. Данный метод так же напрямую ведет к сокращению потерь организации, которые она может понести ввиду переобучения или дополнительных мер для проблемного новичка [1, с. 127].

Этот метод дает хорошие результаты при адаптации сотрудников при повышении должностного статуса. Сотруднику предлагают побыть в роли «тени» действующего руководителя не менее двух дней. В роли «тени» такой работник в течение всего времени работы наблюдает и фиксирует моменты. Иными словами, он становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, какие задачи ему предстоит решать, каких знаний и навыков ему не хватает. По окончании этого периода проводится оценка результатов на основании анкетирования или интервью адаптируемого сотрудника.

Этот метод можно использовать как при адаптации только что пришедших сотрудников, так и в случае переквалификации работника на другую специальность. Критическим моментом является согласие и дружелюбный настрой основной фигуры, к которой прикрепляется «сотрудник-тень».

Применяя Shadowing, можно улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность действий между специалистами различных подразделений.

Достоинства и недостатки метода приведены в таблице 4.

**Таблица 4.** Достоинства и недостатки метода Blendedlearning

<b>Метод адаптации</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Job Shadowing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простота и экономичность.</li> <li>2. Снижение времени адаптации.</li> <li>3. Улучшение имиджа компании посредством демонстрации активной позиции в управлении персоналом.</li> <li>4. Обучение в процессе работы и в реальном времени.</li> <li>5. Установка дружеских коммуникаций и долгосрочных профессиональных отношений.</li> <li>6. Возможность погружения в рабочую обстановку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость жесткой дисциплины и аттестации полученных знаний.</li> <li>2. Существенная стоимость услуг профессиональных тренеров и методистов.</li> <li>3. Возможные психологические трудности при работе с компьютером и электронной аттестацией.</li> </ol>

Данный метод основан на известном свойстве человеческой психологии – способности подражания. Человек способен быстрее и качественнее усвоить процесс, показанный ему непосредственным исполнителем «вживую», чем если бы он выслушал его теоретическое изложение. Также замечено, что новые сотрудники, помимо подражания, стремятся привнести что-то новое в компанию. «Свежий» взгляд новичка на деятельность и правила компании могут помочь улучшить рабочий процесс.

*Результативность методов профессиональной адаптации*

Определить, насколько адаптировался новичок к профессиональной среде, можно по критериям, представленным в таблице 5.

В целом, руководителям организаций и кадровым менеджерам предоставляется огромный выбор методов профессиональной

адаптации сотрудников, которые к тому же постоянно совершенствуются.

Тем не менее, стоит помнить, что для каждого коллектива необходим максимально индивидуализированный подход. Именно это обеспечит максимально эффективную профессиональную адаптацию кадров в организации.

**Таблица 5.** Критерии для оценки эффективности адаптации нового сотрудника

<b>Успешная адаптация</b>	<b>Неудачная адаптация</b>
Работник понимает свои обязанности и отлично выполняет поставленные перед ним задачи.	Работник не до конца осознает, что от него требуется, и затрудняется в решении задач, которые от него требуют проработать.
Работник тщательно изучил структуру предприятия, руководство, освоился среди коллег.	Работник путается в назначении отделов организации, не помнит имена руководителей, отстраненно держится с коллегами.
Работник успешно пользуется техникой офиса.	Работник затрудняется при использовании офисной техники.
Работник соблюдает правила поведения внутри коллектива.	Работник игнорирует или периодически нарушает правила, установленные в коллективе.
Работник показал хороший творческий подход и возможность придумывать нестандартные решения к задачам.	Работник теряется, когда от него требуется импровизации или нестандартный подход к имеющимся задачам.
Работник вошел в неформальную группу организации (единомышленники, друзья, компания по интересам и т.д.).	Работник не поддерживает отношения с коллегами.

Подводя итог, можно отметить, что все цели адаптации сводятся к наиболее эффективной работе адаптируемого персонала в начале трудовой деятельности в организации, предоставление ему всего необходимого для этого и тем самым выводя сотрудника на новый, более эффективный уровень его трудовых способностей. Понима-

ние работником своей роли в успехе организации приводит к повышению трудовых показателей. Но только при взаимной отдаче работник стремится к повышению производительности и качеству выполняемой работы.

#### **Список использованных источников:**

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>

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>

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>

Егоршин А. П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2017. — 720 с.

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>

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>

## АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ГЕНДЕРНЫХ СТЕРЕОТИПОВ

*Коросташевская Юлия Андреевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Захаренко Игорь Юрьевич,*

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Лалин Александр Андреевич,*

канд. полит. н., ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье дается описание гендерных стереотипов, их главных функций. Раскрываются и объясняются их основные определения. Важность исследования гендерных стереотипов определяется необходимостью дать наиболее четкое представление о данных стереотипах.

**Ключевые слова:** теория перевода, стилистика, лексикология, гендерные стереотипы

## ANALYSIS OF THE FEATURES OF GENDER STEREOTYPES

*Yulia A. Korostashevskaya*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Igor Yu. Zakharenko*

Senior Lecturer of the Moscow International Academy

*Alexander A. Lapin*

Candidate of Political Science of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article describes gender stereotypes and their main functions. Their main definitions are revealed and explained. The importance of studying gender stereotypes is determined by the need to provide the clearest possible understanding of these stereotypes.

**Keywords:** translation theory, stylistics, lexicology, gender stereotypes

Гендерные стереотипы появились много лет назад. Их истоки зародились еще в Древней Греции. Еще древние философы вели

разговоры о неодинаковом поведении мужчин и женщин. Женщина представлялась как слабая, милосердная, эмоциональная, понимающая, в то время как мужчина – добытчик, сильный, смелый, храбрый. В современном мире гендерные стереотипы занимают важное место в осознании индивидом не только окружающего его мира, но и, в первую очередь, себя как личности.

Гендерные стереотипы затрагивают социальные образы фемининности и маскулинности. Тем не менее, в определениях гендерных стереотипов не существует единства. Большое количество лингвистов в определениях «гендерных стереотипов» делают акцент на индивидуальные характеристики женщин и мужчин («гендерные или полоролевые стереотипы — это схематизированный набор представлений о персональных характеристиках мужчин и женщин» [Ashmore, Del Boca, p. 222]. В основе стереотипов этого типа лежит различное в зависимости от пола поведение личностей в обществе.

В структуре гендерных стереотипов возможно выделить два уровня: персональный уровень (личные представления) и культурный уровень (социально-разделяемые представления) [См.: Vasow, p. 3]. На персональном уровне отражается личное понимание гендерных стереотипов. Социально-разделяемые представления – это такие представления, которые включают в себя индивидуальные, физические качества женщин, мужчин, т. е. качества, которые присущи конкретной личности.

Необходимо отметить, что большой интерес к проблеме гендерных стереотипов возник в 70-е годы в западной социологии, распространен и существует до сих пор. В 70-е годы исследователи поставили перед собой вопрос, ответ на который необходимо было найти: действительно ли существуют данные различия между представителями женского и мужского пола, либо это всего лишь чьи-то предрассудки?

Первые появившиеся изучения гендерных стереотипов были чрезвычайно интересными. Ученые обнаружили, что мужчины являются мастерами своего дела, они обладают высокими знаниями своей профессии, рост по карьерной лестнице является их главной целью. Представительницы женского пола в большинстве случаев добивались успеха абсолютно случайно.



Следует помнить о том, что и женщины, и мужчины видят мир по-разному. Они по-разному воспринимают, анализируют то, что происходит вокруг них.

Гендерные стереотипы подразумевают, что мужчина является ведущим, в то время как женщина – ведомая.

И в своей статье мы поднимаем такой вопрос: почему же существуют гендерные стереотипы? Ученые разных времен говорили и об исторических, и о социальных факторах, которые повлияли на возникновение гендерных стереотипов. Отталкиваясь от наиболее известной теории, можно сделать вывод, что по мере развития тяжелых трудовых работ, появлялась большая необходимость в грубой силе, которая была у представителей мужского пола. Женщины не в силах были взвалить на себя весь груз тяжелой работы. работы по строительству, а также в полях нуждались в огромной силе.

В доказательство данной теории существует факт, который подтверждает, что в конце XX века гендерные стереотипы подверглись более глубокому изучению.

В конце XX века детально начали исследоваться характерные черты поведения представительниц женского пола. Образ девушки описывался как образ доброжелательной, открытой, хозяйственной, чрезвычайно эмоциональной личности.

Развитие стереотипов подразумевает, что общество одно и то же поведение понимает по-разному, это зависит от того, от кого оно исходит: от мужчины либо от женщины. Исходя из этого поведения и формируется представление социума о мужчинах и женщинах.

Далее вопрос, которым мы задались, звучит следующим образом: по какой причине гендерные стереотипы до сих пор существуют, если они так неэффективны? Одним из главных факторов является распределение власти. Мужчина – это лидер. Он является главным не только в семье, но и на работе, и даже в обществе. Самым лучшим организатором является мужчина, самый лучший руководитель – мужчина. Вместе с этим, на представителей мужского пола накладывается огромная ответственность, независимо от того, готовы ли они к ней.

Гендерные стереотипы являются ядром изучений в гендерной лингвистике. Под гендерным стереотипом подразумевается частный случай социального стереотипа. Сам социальный стереотип

– это стандартизированный, устойчивый, эмоционально насыщенный, ценностно определенный образ (см. [ФЭС 1989: 626]). Понятия предубеждения, предрассудка часто выступают синонимами стереотипа.

Гендерные стереотипы являются общеизвестными в обществе установками о поведении представителей различных гендеров, прежде всего мужчин и женщин. Для гендерных стереотипов характерны нижеприведенные свойства: 1) они показывают конкретные оценки, принимающие во внимание внутригрупповую систему ценностей; 2) они постоянны, однако и подвергаются некоторому преобразованию по мере развития социальных представлений и норм; 3) их отличает большая степень единства представлений; 4) в любой культуре мужчинам и женщинам навязываются определенные модели поведения.

Таким образом, гендерные стереотипы, в сущности, являются социальными нормами [Eagly 1987].

В отечественной социальной психологии существуют три типа гендерных стереотипов. В первом типе затрагиваются семейные и профессиональные роли в зависимости от пола. Для женщин основные социальные роли – семейные (мать, хозяйка), а для мужчин – профессиональные роли. Для второго типа характерны расхождения в трудовой деятельности. Третий тип – это стереотипы маскулинности – фемининности. Мужчинам и женщинам присваиваются конкретные качества и свойства личности. Обыденное сознание склонно абсолютизировать психофизиологические и социальные различия полов, отождествляя маскулинность с активно-творческим началом, а фемининность – с пассивно-репродуктивным, природным.

Все стереотипы осуществляют конкретные функции. Разберем функции гендерных стереотипов. Данный вид стереотипов выполняет следующие функции: объяснительная функция; регулятивная функция; дифференцирующая функция; ретрансляционная функция; защитная или оправдательная функция.

Объяснительная функция – это функция, которая используется для раскрытия поведения женщины или мужчины в обществе, применяя известные гендерные стереотипы о качествах мужчин и женщин.

Регулятивная функция связана с различиями, проявляемыми в поведении как мужчин, так и женщин. Например, зарубежные ученые пришли к выводу о том, что мужчины и женщины ведут себя неодинаково при переходе дороги на красный свет. Женщины чаще переходили дорогу на красный свет, находясь в потоке людей. Такое поведение обусловлено тем, что представительницы женского пола подвержены давлению со стороны общества.

Дифференцирующая функция – это функция, относящаяся ко всем социальным стереотипам. Она помогает снизить уровень различий между людьми из одной группы и как можно больше увеличить различия между людьми из разных групп. Если мужчин и женщин изучать как разные социальные группы, которые обладают разными статусными позициями, то мужчин относят к высокостатусной группе, а женщин к низкостатусной.

Таким образом, различия между этими группами значительно увеличиваются. Для высокостатусных мужчин характерны карьерный успех, компетентность, а с низкостатусными женщинами связываются такие качества, как доброта, милосердие, понимание. Тем не менее, как считают некоторые западные исследователи, все положительные черты женского стереотипа (доброта, душевная теплота) являются всего лишь обычной компенсацией за недостаток успехов в «силовой позиции». В обычной жизни данная функция гендерных стереотипов достаточно четко прослеживается в анекдотах, в различных шутках о мужчинах и женщинах.

Ретрансляционная функция воспроизводит роль институтов социализации – семьи, сверстников, искусства, литературы в формировании, распространении полоролевых стереотипов. Через вышеперечисленные социальные институты общество предьявляет к индивиду конкретные надежды по поводу того, каким следует быть, чтобы подходить представлениям о своем поле.

С точки зрения некоторых ученых, защитная или оправдательная функция – это одна из наиболее отрицательных функций гендерных стереотипов, которая связана со стремлением оправдать и защитить настоящее положение вещей, а именно фактическое неравенство между полами. Как считает Э. Аронсон, ведущий американский социальный психолог, достаточно благоприятным является понимание женщин, как более склонных к работе по дому, когда общество,

в котором главная роль относится к мужчине, хочет и дальше держать женщин привязанными к пылесосу.

Гендерные стереотипы осуществляют ряд функций, которые связаны с потребностью разъяснения отличий между женщинами и мужчинами. Гендерные стереотипы способствуют формированию наших ожиданий по поводу поведения женщин и мужчин.

Таким образом, с нашей точки зрения, гендерные стереотипы будут существовать во все времена. Их изучением будет заниматься не одно поколение ученых.

#### **Список использованных источников:**

1. Ashmore R.D., Del Boca F.K. The Social Psychology of Female-male Relations: A Critical Analysis of Central Concepts. N.Y., 1986.
2. Basow S.A. Gender stereotypes and roles. Pacific Grove, 2010.
3. Eagly A.H., Gender and social influence: A social psychological analysis, 1983.

*Купчин Владимир Александрович,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Терехова-Пушная Диана Валериевна,*  
канд.экон.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетин-  
га ОЧУ ВО «Московская международная академия»

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРОЙ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

**Аннотация.** Статья посвящена влиянию социальной сферы на качество жизни населения, ее функционированию и этапам развития в условиях рынка. Проведенный анализ некоторых аспектов социально-экономического характера позволил обозначить проблемы, благодаря которым происходит сдерживание развития социальной сферы, в частности, эффективной управленческой системы. Дано обоснование необходимости модернизации и создания системы управления социальной сферой с учетом регионального фактора.

**Ключевые слова:** социальная сфера, региональная экономика, социальные проблемы, система управления, регион

## **IMPROVING THE SOCIAL SPHERE MANAGEMENT SYSTEM AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION**

*Vladimir A. Kupchin*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Diana V. Terekhova-Pushnaya*

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

**Abstract.** The article is devoted to the influence of the social sphere on the quality of life of the population, its functioning and stages of development in the market conditions. The analysis of some aspects of socio-economic nature allowed us to identify the problems that hinder the development of the social sphere, in particular, the lack of an effective management system. The article substantiates the need to modernize

and create regional social management systems, taking into account the regional factor.

**Keywords:** social sphere, regional economy, social problems, management system, region

Социальное развитие России представляет собой интеграцию регионов в единое макроэкономическое и социальное пространство, с одной стороны, и самостоятельное формирование субъектами Российской Федерации социальной политики в своем регионе, с другой стороны. Актуальность исследования заключается в необходимости изучения социального развития не только как дополнения к экономическому развитию, а как самостоятельного направления. Являясь одной из основных подсистем общества, социальная сфера имеет глобальное значение в формировании «человеческого капитала», преследуя цель организации здоровой и образованной нации.

Стоит отметить, что нет нормативного наполнения термина «социальная сфера». С точки зрения экономической науки, «социальная сфера» – это совокупность отраслей, предприятий и организаций, которые определяют благосостояние населения, его уровень жизни. Философия определяет, что «социальная сфера» – это сфера производства и воспроизводства человека<sup>1</sup>. Другими словами социальная сфера – это совокупность отраслей народного хозяйства, призванных для удовлетворения социальных потребностей граждан и охватывающая такие области, как образование, труд, социальное обеспечение, спорт, культура, жилищные условия.

Общая теоретическая база исследования, а также конкретизированные управленческие аспекты развития и управления социальной сферой освещены в работах А.М. Бабича, Н.А. Волгина, В.И. Волкова, Г.Ф. Горбунова, Е.В. Егорова, Е.Н. Жильцова, А.Е. Когута, В.Л. Куракова, К.Ф. Пузыня, Т.В. Шевцовой и др. Авторы исходят из различных критериев при определении представлений о социальной сфере, ее структуре и специфике управления.

За последние 15 лет в России происходили негативные трансформации в сфере экономики, обострилась демографическая обста-

---

<sup>1</sup> Управление развитием социальной сферы муниципальных образований: учеб.-метод. пособие / под общ. ред. Е. В. Тишина. М., 2018. С. 14.

новка, что, несомненно, сказалось на состоянии социальной сферы. Выявился спектр социальных проблем, значимыми из которых являются:

- нестабильное функционирование социальных секторов, сопровождающееся в основном стихийными рыночными регуляторами;
- дефицит и нерегулярность финансирования;
- стихийное вытеснение нерыночных социальных услуг коммерческим сектором услуг;
- бедность, эксклюзии отдельных социальных групп, затронувшая не менее трети населения страны (за годы реформ число бедных выросло с 2% до 20%)<sup>2</sup>;
- безработица во всех ее формах, дестабилизирующая трудовой потенциал, разрушающая его качественную основу<sup>3</sup>;
- низкий уровень ответственности государственных структур за состояние дел в социальной сфере.

Это следствие экономических реформ в России, которые происходили и фактически происходят без социальных амортизаторов, оценок социальных последствий, процесса адаптации человека к рыночным условиям жизни и деятельности.

До проведения реформ происходило сглаживание социально-экономического регионального различия политикой выравнивания условий жизнедеятельности населения, перераспределением бюджетов, надбавочных коэффициентов и т.п. Это давало возможность развития не только производственной сферы, но и создания социальной инфраструктуры.

В условиях современности данные принципы неактуальны. Особенно заметны различия на уровне регионального воспроизводства. Очевидная неравномерность распределения финансовых ресурсов отражается на неравномерности социальных гарантий. Это обстоятельство провоцирует рассматривать социальную сферу как балласт, который ограничивает экономические преобразования.

Стремление перевести социальную сферу на «рыночные рельсы» повлекло за собой коммерциализацию отраслей социальной сферы и функцию ее содержания и обеспечения на население.

---

<sup>2</sup> Кадомцева С. Социальная политика и население // Экономист. 2016. №7. – С. 48–58.

<sup>3</sup> Васильева С. В. Социальная ответственность бизнеса // Конституция, закон и социальная сфера общества: матер. науч.- практ. конф. М., 2019. – С. 150.

Увеличение объема платных социальных услуг и их достаточно высокая стоимость сузили круг потенциальных потребителей данных услуг до наиболее состоятельных слоев общества. Сфера коммерческого социального обслуживания все чаще возникает не параллельно социальной сфере, а путем ее переориентации. Переход на коммерческую основу многих организаций социального обслуживания, фактически дает свободу государству от предоставления гражданам социальных услуг. Прерогативно государством оказывалась поддержка социальной сферы, но в современных условиях оно не готово обеспечивать граждан полным комплексом социальных услуг. Но должно сохраняться разумное соотношение рыночного и государственного секторов социальных услуг. Следование рыночным принципам управления не должно снижать степень ответственности государства за состояние дел в социальной сфере.

В нашей стране определены основные направления социальной политики: созданы социально-ориентированные программы, разработана система социальной защиты, но проблема обеспечения управляемости социального развития страны и регионов, в особенности социальной сферы, особенно актуальна<sup>4</sup>.

К основным причинам можно отнести:

- отсутствие единой последовательной государственной социальной политики по обеспечению населения социально значимыми услугами;

- низкий уровень взаимодействия и координации федеральных и региональных органов власти по проблемам управления социальной сферой в регионах;

- недостаточная проработанность системы критериев и механизмов практического разграничения полномочий и ответственности на федеральном и региональном уровнях по проблемам управления социальной сферой;

- преобладание традиционных моделей управления социальной сферой без определения их способности работать в рыночных условиях (отраслевой принцип; остаточный принцип распределения ресурсов; планирование от достигнутого), что не позволяет в полной

---

<sup>4</sup> Зубаревич Н.В. Социальное развитие регионов России: проблемы и тенденции переходного периода. – М.: Едиториал УРСС, 2017.



мере управлять социальными процессами с учетом меняющихся потребностей населения регионов в социальных услугах;

- отсутствие эффективного механизма обратной связи с потребителями социальных услуг, степенью удовлетворения их потребностей.

Главным субъектом управления социальной сферой региона являются государственные органы власти и органы общественного самоуправления. Если говорить о системе государственного управления социальной сферой, то можно отметить, что на протяжении десятилетий в ней происходили лишь незначительные изменения. Все также министерства – федеральные органы управления, департаменты – региональные органы управления, отделы и управления – муниципальные<sup>5</sup>. Но стоит отметить, что изменения произошли в функциях и характере вертикального управления, они стали более либеральными, что привело к изменениям внутренней структуры и функции органов управления.

По определению, они (субъекты управления) управляют социальной сферой с целью достижения позитивных изменений, что обеспечивается формированием оптимальной структуры региональных и местных органов власти, применением законов на всех уровнях и реализацией принципов их функционирования и развития в социальной сфере. В то же время деятельность субъектов управления социальной сферой зачастую характеризуется непоследовательностью принятия решений, что обусловлено неупорядоченностью региональных организационных структур управления социальной сферой.

На региональном уровне происходит преобразование систем управления социальной сферой аналогично федеральному уровню. Не стоит забывать, что изменение организационных структур – следствие функций органов управления, а не наоборот.

Квалификация кадрового состава не всегда позволяет руководителям мыслить категориями современной социальной политики и соответственно, формулировать функции государства. Это связано прежде всего с тем, что перестройка централизованной системы

---

<sup>5</sup> Указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314 (ред. от 12.04.2019) “О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти”.

управления народным хозяйством в целом и социальной сферой, в частности, не сопровождается формированием адекватных рыночных структур и механизмов<sup>6</sup>.

В результате децентрализации управления и финансирования региональные системы управления и местные бюджеты не в состоянии реализовать расширившиеся функции управления.

Стоит отметить, что приоритетным направлением в реформе системы управления социальной сферы является повышение эффективности и совершенствование организационной структуры. Это позволит укрепить разрушенную вертикаль управления, консолидировать финансовые, материальные и людские ресурсы, что особенно важно в условиях децентрализации управления и отсутствия финансирования.

Существующая неопределенность в развитии региональной социальной сферы провоцирует внесение корректив в нормативно-правовое обеспечение. Политическая ситуация в регионах, а также новая социальная стратегия диктуют разделение ответственности между федеральными и региональными властями путем создания полноценной законодательной и ресурсной базы социальной политики. Именно такой подход отражает значение роли государства в социальной политике, способствует укреплению единого социального пространства и централизованного контроля.

Таким образом, основной причиной, сдерживающей плановое развитие социальной сферы, является не столько нехватка финансовых ресурсов, сколько отсутствие эффективной системы управления. Недооценка управленческого фактора неоднократно приводила к негативным социальным последствиям и деформациям регионального социума. Отсутствие адаптированных к практике теорий социального управления препятствует развитию региональных рынков социальных услуг.

Актуальной проблемой является проработка методологических вопросов создания инновационных региональных систем управления. Стоит отметить, что основные векторы социального развития социальной сферы и для государства, и для региона могут быть одинаковыми, но правовые, экономические и организационные должны отличаться.

---

<sup>6</sup> Чиркин В. Е. Государственное управление. Элементарный курс. М., 2020.

«Регионализация» системы управления социальной сферой обусловлена также тем, что оценить влияние последней на качество жизни населения в рыночных условиях можно только в региональном контексте.

В России формирование управления системы региона является достаточно новым явлением потому, что до активации рыночных реформ регионы не являлись самостоятельными единицами социально-экономических отношений и не являлись субъектом региональной политики. Реализация социальной политики в регионах осуществлялась согласно установленным на федеральном уровне принципам.

Управление социальной сферой регионов по своему содержанию сочетает в себе как государственные принципы, так и региональные особенности. Безусловно, региональные особенности социальных процессов требуют адекватного отражения при определении мер государственного регулирования социальной сферы. При этом конкретные задачи социального развития регионов должны решаться самими субъектами. Они играют ведущую роль в разработке и реализации региональных социальных программ, учитывающих уровень социально-экономического развития территорий.

Группировка и классификация отраслей социально значимых услуг, деятельность которых несет удовлетворение потребностей человека, с учетом территориального аспекта, определяет четкую взаимосвязь между человеком, качеством его жизни и социальной сферой региона. Это еще один тезис в пользу того, что неотъемлемым элементом общей системы управления социальной сферой должна стать сбалансированная региональная политика, способная адекватно и оперативно реагировать на диверсификацию спроса населения. Кроме того, региональная социальная политика более экономична для бюджета.

В настоящее время социальная политика, в том числе на федеральном и региональном уровнях не всегда реализуются как единое целое. Например, часть населения России находится на грани бедности из-за трудных условий жизни. Государство стремится бороться с бедностью путем назначения различных социальных пособий и выплат малоимущим, стимулированием трудовой деятельности, укреплением законодательства о социальной защите населения.

Однако бедность остается важной проблемой. Отсюда следует, что для устранения этой проблемы необходимо создать единую социальную политику, которая распространяется на все сферы жизни общества.

Под определением управления социальной сферой региона следует понимать процесс активного сотрудничества объекта управления (социальная сфера, социальная инфраструктура региона) и субъекта управления (многоуровневая структура органов управления социальной сферой региона) с применением специфических способов, принципов и методов воздействия, обусловленных особенностями конкретного региона.

Если рассматривать основную цель управления социальной политикой региона, то она заключается в организации и обеспечении процесса развития отраслей социальной сферы за счет появления новых форм обслуживания населения<sup>7</sup>.

Социальная сфера является неотъемлемым компонентом хозяйственного комплекса каждого региона и способствует сохранению трудового потенциала и стимуляции процесса расширенного воспроизводства населения.

Исходя из этого необходимо учитывать социальную сферу региона:

- как органическую составляющую народнохозяйственного комплекса региона, имеющую специфические особенности функционирования в рыночной среде;

- как звено в системе общественного разделения и кооперации труда;

- как определенный сегмент рынка жизненно важных услуг, определяющих качество жизни населения региона.

В современной действительности региональные рынки социально-значимых услуг являются сложной экономической системой, которая является посреднической между потребителями и производителями услуг, экономической и правовой независимости хозяйствующих субъектов и свободного ценообразования. Но, несмотря на выход социальной сферы в рыночные отношения, у каждого граж-

---

<sup>7</sup> Суглобов А. Социальная инфраструктура и ее значение для развития агропромышленного комплекса России // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. – С.40–48.

данина должен быть выбор, а также доступ к гарантированному государственному минимуму социально значимых услуг.

Исходя из специфики отраслей социальной сферы возникает требование, чтобы деятельность в регионах осуществлялась государственными структурами. Благодаря этому возникает стабилизация между потребителем и коммерческим производителем услуг, соблюдаются требования социальной справедливости, заложенной в государственной идеологии. Доминирующая роль государственного управления в сочетании с гибким использованием рыночных методов регулирования является ключевым фактором обеспечения динамичного функционирования социальной инфраструктуры региона.

Для оптимизации совершенствования управления социальной сферой в регионах предполагаются изменения планирования, прогнозирования и программирования социального развития, как действенных рычагов реализации социальной политики государства.

Современный рынок нецелесообразен без построения системы планирования, и оптимальным инструментом будет превращение из административного принуждения в поиск аргументированных, научно обоснованных, сбалансированных решений для достижения целей социального развития региона.

Самым эффективным мероприятием управления социальной сферой является программно-целевой метод, для разработки которого учитываются возможности территориального самоуправления.

Несмотря на глобальный опыт, полученный при разработке региональных целевых программ в 90-е годы, эффективность программ довольно низка. Отсутствие четкого нормативно-правового обеспечения, а также понимания того, какие социальные проблемы могут быть решены в рамках текущей деятельности и прогнозирования, позволяют говорить о необходимости корректировок.

Особое внимание следует уделить обоснованию критериев выделения целевых программ региональной направленности, с тем чтобы наиболее важные проблемы социального развития регионов решались программными методами.

Одним из важных предметов обсуждения в регулировании региональных социальных процессов является проблема социального партнерства как инструмента совместного поиска решений социальных вопросов со стороны регионов и государства.

Рыночная стратегия развития социальной сферы предполагает наличие системы маркетинговых исследований, которые позволят повысить уровень рентабельности организаций социальной сферы. Формирование эффективной системы регионального планирования требует разработки эффективных механизмов взаимодействия федеральных и региональных органов власти в обеспечении социально-экономического развития регионов. В этой связи особое значение приобретает региональная составляющая социальной защиты населения.

Можно заключить, что принцип комплексного подхода к управлению региональной социальной сферой вполне обоснован. Несомненно, структура социальной сферы каждого конкретного региона подвержена изменениям из-за совокупности внешних и внутренних факторов региона. Вместе с этим активизирован процесс внутренних реформ самой социальной сферы, разрабатываются новые принципы, методы и механизмы управления. Возникает необходимость построения методологии, основанной на научных, адаптивных, инновационных методах и принципах управления с учетом рыночных отношений и современных требований к социальной политике страны и регионов.

#### **Список использованных источников:**

1. Указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314 (ред. от 12.04.2019) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».
2. Васильева С.В. Социальная ответственность бизнеса // Конституция, закон и социальная сфера общества: матер. науч.-практ. конф. М., 2019. – С. 150.
3. Георгиева К. Региональное развитие в России: уроки международного опыта // Всемирный Банк, 2016.
4. Зубаревич Н.В. Социальное развитие регионов России: проблемы и тенденции переходного периода. – М.: Едиториал УРСС, 2017.
5. Кадомцева С. Социальная политика и население // Экономист. 2016. №7. – С.48–58.
6. Суглобов А. Социальная инфраструктура и ее значение для развития агропромышленного комплекса России // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. – С.40–48.

7. Туманова Е.Н. Совершенствование системы государственного регионального антикризисного управления // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы I Международной научной конференции. – СПб.: Реноме, 2018. – С. 204–208.

8. Чиркин В.Е. Государственное управление. Элементарный курс. М., 2020.

9. Управление развитием социальной сферы муниципальных образований: учеб.-метод. пособие / под общ. ред. Е.В. Тишина. М., 2018. – С. 14.

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ

*Латышев Николай Павлович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Пониматкина Людмила Александровна,*

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

**Аннотация.** С организационной культурой мы сталкиваемся, едва переступив порог организации: она определяет адаптацию новичков и поведение ветеранов, отражена в определенной философии управления, прежде всего, высшего руководства, реализуется в конкретной стратегии организации. Организационная культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. Организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения и многое другое, что относится к ценностям и нормам, имеют важное значение для эффективного управления. Статья посвящена актуальной в настоящее время теме изучения факторов, влияющих на организационную культуру предприятия.

**Ключевые слова:** организационная культура, управление, факторы

## FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL CULTURE

*Nikolai P. Latyshev*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Lyudmila A. Ponimatkina*

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

**Abstract.** First, we encounter organizational culture as soon as we cross the threshold of an organization: it defines the adaptation of newcomers and the behavior of veterans, is reflected in a certain management philosophy, especially top management, and is implemented in a specific



strategy of the organization. Second, organizational culture has a pervasive impact on the organization's operations. Third, organizational culture is the Foundation of an organization's life potential. Features of relationships between people, stable norms and principles of life and activity of the organization, patterns of positive and negative behavior, and many other things that relate to values and norms are important for effective management. The article is devoted to the current topic of studying the factors that affect the organizational culture of an enterprise.

**Keywords:** organizational culture, management, factors

Э. Шейн определяет организационную культуру как «...систему общественных базисных взглядов, приобретаемых командой при разрешении трудностей, приспособлении к внешней среде и внутренней интеграции, которые обосновали собственную результативность и по этой причине рассматриваются как ценность и переходят к новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования во взаимоотношении названных трудностей».

Формирование и изменение организационной культуры совершается под влиянием многочисленных условий. Один из признанных экспертов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, полагает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые характеризуют развитие организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

Точки сосредоточения внимания высшего руководства. Как правило, в таком случае, то на чем концентрируют серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об играющем существенную роль для организации, со временем преобразуется в предмет внимания и заботы работников и включается в количество норм, на базе которых формируется критериальная основа действий людей в компании.

Реакция руководства на критические ситуации, образующиеся в компании. В случае, если в компании появляются опасные ситуации, работники компании ощущают усиленное беспокойство. По этой причине то, как руководство подойдет к разрешению трудностей в кризисной ситуации, чему оно при этом отдает преимущество, на-

ходит свое дальнейшее выражение в создании системы ценностей и верований, которые обретают характер реальности для членов компании.

Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особенное положение в компании и на них обращен интерес работников, стиль их поведения, их отношение к труду приобретают характер эталона для поведения в компании. Сотрудники компании обдуманно либо бессознательно подстраивают собственные действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к осуществлению собственных обязательств и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в компании.

Критериальная основа поощрения работников. На развитие организационной культуры огромное воздействие оказывает то, согласно каким аспектам совершается поощрение работников. Члены организации, поняв то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, довольно скоро вырабатывают для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной компании. Изучив это, они становятся носителями установленных ценностей, фиксируя тем самым и обусловленную организационную культуру.

Критериальная основа отбора, назначения, продвижения и увольнения из компании. Как и в случае с поощрением, критерии, употребляемые руководством при отборе на работу в компанию, при продвижении сотрудников и их сокращении, оказывают очень интенсивное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и, следовательно, играют основную роль при формировании организационной культуры.

Согласно концепции Шейна, к вторичным факторам относятся:

Структура компании. В зависимости от того, как сконструировано предприятие, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными работниками, в какой степени обширно практикуется делегирование полномочий у членов компании формируется конкретное понимание того, в какой степени они пользуются доверием у руководства, того, насколько в компании присутствует дух свободы и ценится активность сотрудников [36, с. 23].

Система передачи данных и организационные процедуры. В компании действия работников регулярно регламентируются различ-

ными процедурами и общепризнанными нормами. Общество коммуникативным конкретным способом и по определенным схемам заполняет конкретные циркуляры и формы отчетности, с конкретной периодичностью и в конкретной форме отчитывается о проведенной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости формируют конкретную атмосферу в компании, которая глубоко проникает в поведение ее членов.

Внешний и внутренний дизайн и оформление здания, в котором находится компания. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное формируют у членов компании конкретное понимание ее стиля, позиции в компании и, в конечном счете, ценностных ориентиров, свойственных компании.

Легенды и события о значимых фактах и личностях, игравших и играющих важнейшую роль в существовании компании. Распространенные в компании легенды и рассказы о том, как формировалась компания, какие события существуют в ее истории, кто из людей и каким способом проявил мощное воздействие на ее формирование, содействовал тому, что система устойчивых взглядов об атмосфере компании сохраняется во времени и доводится до членов компании в красочной форме.

Формализованные положения о философии и значении существования компании. Положения о философии и целях компании, сформулированные в виде основ деятельности компании, набора ее ценностей, заповедей, которым следует руководствоваться, для того чтобы сохранять и поддерживать атмосферу компании.

Организационная культура способствует устойчивости и выживанию компании в конкурентной среде. Организационная культура определяет взаимоотношения между сотрудниками отношения с внешним окружением компании. Как компания относится к своим клиентам, какие способы выбирают для борьбы с другими компаниями. Организационная культура сказывается в наблюдении за сотрудниками на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом и каким темам они отдают предпочтение в общении. Если в компании сотрудник быстро продвигается по карьерной лестнице, тогда можно сделать вывод, что в компании слабая организационная культура. Если же сотрудник хорошо трудится на своей должности и

достаточно давно, то у данной компании можно наблюдать сильную организационную культуру.

Таким образом, каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует применения конкретных приемов, позволяющих достигать успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры.

### **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: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

3. 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>

4. Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. - 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2017. — 720 с.

5. 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>

## РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

*Любезнова Анастасия Игоревна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Чурин Владимир Владимирович,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме развития сферы культуры в РФ. Культурная политика, проводимая государством, несет в себе огромную значимость для всего общества в целом. По-моему мнению, по уровню культуры в стране можно судить о качестве проведения государственной политики. Государство с помощью правомерных норм помогает приобщить нас к культурной жизни общества. Поддерживая и развивая театры, библиотеки, сохраняя исторически значимые объекты, власть помогает не стоять нашему мировоззрению на месте, а при желании постоянно развиваться, удовлетворяя при этом свои потребности.

**Ключевые слова:** культура, государственная культурная политика, государственная программа, государственная поддержка

## DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF CULTURE

*Anastasia I. Lyubeznova*

Master' degree student of the Moscow International Academy

*Vladimir V. Churin*

Cand. Philos.S., Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian and Natural disciplines of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the present topic, the development of culture in Russia. The cultural policy pursued by the state is of great importance for the entire society as a whole. In my opinion, the level of culture in the country can be judged on the quality of public policy. The state helps to introduce us to the cultural life of society with the

help of legal norms. By supporting and developing theaters, libraries, and preserving historically significant objects, the government helps us not to stand still in our worldview, but to constantly develop if we want, while meeting our needs.

**Keywords:** culture, state cultural policy, state program, state support

Культура играет важную роль в жизни человека и общества, которая состоит, прежде всего, в том, что культура выступает средством аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. В глобальном диалоге стран и культур всего мира российская культура и культура отдельных регионов может претендовать на значимость только при условии развития инфраструктуры, непрерывного совершенствования культурного производства, коммуникаций, усиления подготовки кадров, поддержки творческих сообществ, реализации культурных инноваций. Прямая задача государственного управления – достижение согласия и поддержание баланса между всеми официальными, творческими, общественными силами, стремящимися к развитию культуры. Регулированию сферы культуры на федеральном уровне принадлежит ведущая роль, но во многом его результат обеспечивается общностью целей и задач социально-экономического развития территории и согласованностью действий различных управленческих структур по их решению (достижению).

Стратегические приоритеты развития России, установленные указом Президента РФ 7 мая 2018 г., сконцентрированы на научно-технологическом и социально-экономическом развитии страны и решении демографических проблем, улучшении качества жизни населения, создании максимально комфортных для проживания населения условий, в т.ч. способствующих самореализации и творческому развитию граждан. Решение названных задач невозможно без укрепления фундаментальной основы процессов развития, сохранения и укрепления суверенитета и самобытности народа – культуры. Культура выделена в этом указе в качестве направления, по которому правительству РФ была поручена разработка соответствующего национального проекта. Государственная политика России в сфере культуры имеет целью укрепление единства российского народа и формирование гармонично развитых личностей, а основы ее опираются на заложенные в Конституции РФ гражданские свободы и пра-

ва, а также взаимные обязанности и ответственность граждан и государства. Государственная культурная политика России органично вписывается в Стратегию национальной безопасности РФ, поскольку является одним из определяющих факторов укрепления и обеспечения последней в сохраняющихся условиях утраты традиционных духовно-нравственных ценностей, общероссийской идентичности народов России. В соответствии с установками и приоритетами государственного управления в сфере культуры Российская Федерация ориентирована на обеспечение суверенности, территориальной целостности и защиты прав граждан России не только на территории страны, но и за рубежом. Внутренняя государственная культурная политика в настоящее время ориентирована на возрождение традиционных ценностей, обеспечение культурного многообразия и единства культур, патриотизм, государственную поддержку традиций, в т.ч. конфессиональных. Культурная политика России формируется и реализуется на основании иерархически структурированной системы законодательных норм, концептуальную основу которой составляет Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. В рамках государственной культурной политики России признается важность обеспечения национальной безопасности в культурной сфере. В этих целях важными направлениями обеспечения безопасности называются сохранение идентичности народов России, в особенности коренных и малочисленных, развитие гражданских позиций и патриотизма, в особенности в молодежной среде, создание и поддержание единого культурного пространства на территории государства, сохранение и преумножение традиционных духовно-нравственных ценностей. Указанные стратегические цели заявлены и в отдельном разделе Стратегии национальной безопасности России. В данном документе развитие внутреннего культурно-познавательного туризма представлено как мера, способствующая укреплению национальной безопасности в области культуры. Цели государственной культурной политики, ее принципы и задачи сформулированы в Основах государственной культурной политики и получили дальнейшее развитие в Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г. Названная стратегия предусматривает не только цели, задачи и приоритетные направления реализации культурной политики, но и сценарные варианты реализации самой стратегии, совре-

менную модель культурной политики и механизмы ее реализации. В соответствии с разработанной Стратегией государственной культурной политики ее реализация возможна по трем сценариям: в рамках реализации базового сценария предполагается поступательное закрепление имеющихся положительных тенденций и преодоление существующих проблем в сфере культурной политики, сдержанная динамика увеличения расходов на культуру, реализация данного сценария к конечному периоду стратегического прогнозирования позволит заметно улучшить качество человеческого потенциала, модернизировать материально-техническую базу, но не обеспечит взрывного развития сферы культуры; реализация Стратегии государственной культурной политики по инновационному сценарию предполагает максимально быстрое достижение качественно нового социального статуса культуры, наибольшее увеличение расходов на ее мероприятия, в т.ч. за счет развития традиционных и инновационных альтернативных источников финансирования, таких как меценатство, государственно-частное партнерство и прочее, реализация данного сценария позволит обеспечить достижение прорывных результатов, значительно развить человеческий капитал и систему профессионального образования, обеспечивая задел на лидерство государства в исследуемой сфере; в соответствии с инерционным сценарием реализации Стратегии государственной культурной политики основные тенденции в культурной сфере будут сохраняться, а проблемы будут решаться достаточно медленно, реализация данного сценария обеспечит стабильность положения сферы культуры, но заложенные в нем механизмы и средства не способны обеспечить приоритетов, предусматриваемых Основами государственной культурной политики. Базовый сценарий реализации Стратегии государственной культурной политики является наиболее реалистичным, его практическое воплощение способно обеспечить приоритетность развития сферы культуры.

Государственное регулирование и поддержка развития культуры и туризма осуществляются набором инструментов в рамках реализуемой программы «Развитие культуры и туризма», рассчитанной на 2013–2020 гг, которые призваны обеспечить результаты по приоритетным направлениям государственной политики. В качестве основной цели реализации данной программы заявлено развитие



национальной культуры и туризма в стране. Программа включает несколько подпрограмм и федеральных целевых программ. В настоящее время осуществляется реализация последнего из трех этапов данной программы, что позволяет рассмотреть промежуточные итоги ее реализации. Общий объем финансового обеспечения на реализацию данной программы превышает 847,5 млрд руб. Более 1500 учреждений культуры получили возможность обновить материальный фонд, отдельные малые города получили целевую финансовую поддержку на восстановление и сохранение исторических центров. На средства, выделяемые в рамках программы, в субъектах федерации было реализовано проведение культурных мероприятий и профинансировано создание новых объектов: в регионах были открыты новые концертные залы и филармонии. Значимым событием стало открытие Всероссийского виртуального зала, в формате которого объединены около шестидесяти точек удаленного доступа в 25 регионах. На четверть увеличилось количество организуемых выставок, при этом увеличилась доля выставок, посвященных знаковым культурным и историческим событиям. В решении задачи сохранения единого культурного пространства и активизации культурного потенциала территорий осуществляется развитие отечественной кинематографии. Устойчивую динамику роста демонстрируют ключевые показатели в области театрального искусства. Наблюдается увеличение интереса населения к классической музыке. В соответствии с Указом Президента РФ от 07 мая 2018 г. на базе Московской государственной академической филармонии создан Российский национальный молодежный симфонический оркестр в рамках реализации программы «Национальный молодежный симфонический оркестр – Симфоническая академия», нацеленной на формирование высокопрофессионального кадрового резерва для лучших симфонических оркестров страны, преодоление существующей тенденции оттока талантливых оркестровых музыкантов за рубеж, привлечение широкой молодежной аудитории к академической музыке. Объем музейного фонда федеральных российских музеев на начало 2020 г. составляет более 22 млн единиц хранения, наблюдается ежегодное увеличение количества реализуемых выставочных мероприятий, важным показателем развития музейного дела является увеличение передвижных выставочных проектов в России и за рубежом. За пе-

риод действия государственной программы «Развитие культуры и туризма» увеличилось также общее количество библиотек и организаций, оказывающих библиотечно-информационные услуги. В 2019 году общее количество библиотек и структурных подразделений, осуществляющих библиотечную деятельность, в Российской Федерации составило – 41 529 ед. Сеть культурно-досуговых учреждений представляет собой наиболее крупный сегмент отраслевой инфраструктуры – 48,1% от общего количества учреждений культуры. Культурно-досуговые учреждения непосредственно обеспечивают доступ к культурным благам, в том числе для жителей самых отдаленных населенных пунктов. В этой связи возрождение домов культуры, особенно на селе, является ключевым направлением работы по созданию, укреплению и развитию инфраструктуры в регионах. Одним из главных конкурентных преимуществ Российской Федерации в мире является сложившаяся в стране система трехуровневого художественного образования: детские школы искусств – профильные училища – творческие вузы. В рамках развития народной культуры наблюдается также рост числа коллективов народного творчества: в 2019 году составило 262 494 единицы, а их участников – 3 477 789 человек, значительно активизировалась научно-исследовательская работа с участием специалистов Государственного Российского дома народного творчества.

К реализации государственной культурной политики России в соответствии со Стратегией государственной культурной политики до 2030 г. должны быть привлечены общественные организации и профессиональные союзы. При поддержке Министерства культуры РФ в рамках ее реализации осуществляется активное взаимодействие с различными некоммерческими структурами – Союзами театральных деятелей, кинематографистами и проч. При непосредственном участии данных профессиональных объединений осуществляется распределение государственного финансирования в форме грантов и стипендий. Участие в программе финансирования принимают более двадцати творческих союзов различных отраслей искусства. Ежегодно осуществляется предоставление 100 правительственных стипендий, предназначенных для стимулирования деятельности молодых творческих коллективов, талантливых деятелей искусства и культуры, развития работы региональных культурных учреж-

дений. Размер каждой такой стипендии составляет 240 тыс. руб. в год. Очень важным направлением реализации Стратегии государственной культурной политики России до 2030 г. является совершенствование кадрового управления в данной сфере, повышение квалификации персонала и развитие профессиональных компетенций работников кадровой сферы. В 2018 г. учреждения культуры и искусства продолжили развивать волонтерские программы. Количество волонтеров, зарегистрированных в базе данных «Волонтеры культуры» в 2019 году, составило более 42 000 человек. Проведение в Российской Федерации Года добровольца (волонтера) не только активизировало взаимодействие с волонтерскими организациями, но и дало старт новым проектам. На базе ФГБУК «Агентство по управлению и использованию памятников истории и культуры» совместно с Всероссийским обществом охраны памятников истории и культуры в июле 2018 г. создан Центр информационной поддержки добровольческих движений. Центр проводит мониторинг мероприятий в сфере сохранения культурного наследия, ведет учет и анализ данных волонтерской деятельности во всех субъектах Российской Федерации, занимается организацией пресс-конференций, лекций, круглых столов, привлечением и обучением волонтеров, организацией волонтерских кампусов, проведением субботников по благоустройству территорий объектов культурного наследия. Одной из ключевых задач государственной культурной политики является гуманистическая роль культуры. Сущность ее заключается в возрождении традиций семейного воспитания, повышении статуса института семьи. При поддержке Министерства культуры РФ с 2015 г. осуществляется поддержка посещения населением федеральных музеев. Основная форма такой поддержки – бесплатный доступ на мероприятия федеральных музеев детям до 16 лет. К этой инициативе присоединились 69 региональных музеев. Согласно статистике, за последние три года дети совершили более 50 млн бесплатных посещений музеев. Детский туризм рассматривается на современном этапе государственного управления сферой культуры в качестве эффективного инструмента формирования личности, развития гражданского самосознания, воспитания чувства патриотизма. В целях приобщения детей к историко-культурному наследию народов России Министерство культуры РФ совместно с регионами продолжило организацию экскурсий и путешествий для школьников. По

поручению Президента РФ с 2013 г. реализуется национальный проект «Моя Россия», который дает возможность школьникам из самых отдаленных регионов приобщиться к великой истории и культуре нашей страны. При формировании групп особое внимание уделяется победителям олимпиад и конкурсов, детям из льготных категорий семей, воспитанникам детских домов и интернатов. Усиление и расширение влияния российской культуры в мире в последние годы реализуется посредством проектов «Русские сезоны» (крупнейший проект по представлению русской культуры иностранному зрителю). На протяжении года в одной из стран публике презентуется богатство, самобытность и масштаб российской культуры. В 2019 г. фестиваль проходил в Германии. В 2020 «Русские сезоны» проходят во Франции, Бельгии и Люксембурге. Одной из приоритетных задач 2019 г. стало наращивание российского культурного присутствия в мире, в том числе за счет проведения «перекрестных» культурных проектов (годы, сезоны), дней и фестивалей отечественной культуры, мероприятий, приуроченных к памятным датам и ориентированных на соотечественников за рубежом. В числе таких международных культурных проектов – фестиваль «Мы вместе!», нацеленный на консолидацию общественных объединений соотечественников, проживающих за рубежом, формирование позитивного имиджа России, оказание поддержки развитию деятельности культурных центров в ближнем и дальнем зарубежье.

Таким образом, государственная политика России в сфере культуры реализуется по основным приоритетным направлениям, так или иначе находящим отражение в различных документах: укрепление гражданской идентичности российского народа и развитие духовно-нравственных и культурных ценностей народов России; реконструирование, материальное обеспечение и создание новых культурно-образовательных и музейных комплексов, в т.ч. детских творческих школ, училищ и иных образовательных организаций; восстановление и реконструирование культурно-досуговых организаций клубного типа в сельских поселениях; развитие муниципальных библиотек, детских театров; продвижение талантливой молодежи в сфере искусства; подготовка новых квалифицированных кадров и развитие профессиональных компетенций действующих работников культуры, искусства.

### **Список использованных источников:**

1. Байнова М.С. Система государственного и муниципального управления : учебник : [16+] / М.С. Байнова, Н.В. Медведева, Ю.С. Рязанцева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 362 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572459>
2. Маркина А.В. Современные социокультурные услуги в сфере молодежного досуга [Текст] / А. В. Маркина // Научный альманах. – 2016. – № 2-4 (16). – С. 102–105.
3. Мещерякова М.А. Структура и полномочия органов местного самоуправления: учебное пособие / М.А. Мещерякова, О.Х. Молокаева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва: Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560891>
4. Таланова О.Н. Опыт работы культурного центра с сообществами по интересам // Справочник руководителя учреждения культуры. 2015. №6. – С. 11–13.

## **ВОЗМОЖНОСТИ ИГРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ОБУЧЕНИИ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ В НАЧАЛЬНОЙ ШКОЛЕ**

***Мельникова Анастасия Георгиевна,***

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

***Усачев Евгений Владимирович,***

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

***Хаимова Виолетта Михайловна,***

кандидат филологических наук, доцент ОЧУ ВО «Московская меж-  
дународная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена возможности использования игровых технологий в организации учебных занятий в начальной школе на уроках английского языка. Привлечение языковых игр, как приема обучения, является действенным инструментом управления учебной деятельностью. Это обусловлено педагогическим потенциалом развивающих игр: стимулирование умственной и речевой активности у школьников. Рассматриваемые игровые технологии способствуют коммуникативно-деятельному характеру обучения, психологической направленности уроков средствами английского языка, оптимизации интеллектуальной активности младших школьников в учебном процессе и активному формированию мотивации на обучение английского языка.

**Ключевые слова:** методика игровых технологий, языковые игры, школа, педагогика

## **POSSIBILITIES OF GAMING TECHNOLOGIES IN TEACHING ENGLISH IN PRIMARY SCHOOL**

***Anastasia G. Melnikova***

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Evgeny V. Usachev***

Senior Lecturer of the Moscow International Academy

***Violetta M. Khaimova***

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of the Moscow  
International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the possibility of using gaming technologies in the organization of classes in elementary school in English lessons. Involvement of language games as a teaching technique is an effective tool for managing educational activities. This is due to the pedagogical potential of developing games: stimulating mental and speech activity in schoolchildren. The gaming technologies under consideration contribute to the communicative-active nature of learning, the psychological orientation of lessons by means of the English language, optimization of the intellectual activity of younger students in the educational process and the active formation of motivation for learning English.

**Keywords:** methodology of gaming technologies, language games, school, pedagogy

«С переходом ребенка из дошкольного детства к школьному периоду игра не исчезает из жизни человека, имея свое продолжение в школьном обучении и труде» – отмечает в своем труде Л.С. Выготский [Выготский 2016: 62].

Несмотря на то, что учебная деятельность в этот период становится главной в жизни ребенка, т.к. она активно способствует развитию всех психических функций младшего школьника: памяти, внимания, мышления, восприятия, воображения и, тем не менее, ребенок не теряет интереса к игре. Игра продолжает занимать важное место в жизни младшего школьника, т.к. это знакомая и любимая деятельность. Однако учебная деятельность вытесняет игру на второй план, и не все учащиеся быстро к этому адаптируются. Алексей Николаевич Леонтьев – психолог и педагог, рассматривал в своих работах эту проблему и утверждал, что успешность в обучении достигается только тогда, когда многообразие учебной деятельности пересекается с игровой деятельностью [Леонтьев 2015: 24].

Михаил Федорович Стронин, автор ряда книг, посвященных обучающим играм, которые используются в обучении иностранного языка, утверждал, что игры помогают сделать скучную и сложную работу по учебнику интересной и увлекательной [Стронин 2001: 7]. На первом этапе обучения основным видом развивающих игр будет являться предметная (лингвистическая) игра, которая имеет следующие цели: практиковать и развивать произносительные навыки;

тренировать учащихся в употреблении лексики; познакомить учащихся с сочетаемостью слов; развивать речевую реакцию учащихся; создать естественную ситуацию для употребления речевого образца; развить речевую творческую активность учащихся.

Языковые игры, условно делятся на лексические, грамматические, фонетические, орфографические, творческие. Цель каждой из них – решить определенную учебную задачу.

Лексические игры тренируют учащихся в употреблении лексики при выполнении различных учебных заданий; активизируют речемыслительную деятельность; способствуют расширению словарного запаса.

Грамматические игры помогают отработать умения и знания по грамматике английского языка; помогают активизировать мыслительную деятельность, направленную на употребление определенных грамматических конструкций. Для запоминания конкретных грамматических структур используют грамматические рифмовки и стишки.

Фонетические игры тренируют навык произнесения английских букв и звуков; учат грамотно и четко читать английские тексты. Основная задача фонетических игр – это постановка (коррекция) произношения, тренировка в произнесении английских звуков в словах, фразах, предложениях, отработка интонации. Часто фонетические игры реализуются на уровне фонетической зарядки, рифмовок, скороговорок, пословиц и поговорок, стихов и песен.

Орфографические игры – это упражнения в написании английских слов, текстов. Орфография английского языка всегда была трудной для изучения, поэтому целесообразно отрабатывать орфографический материал в игровой форме. Орфографические игры позволяют сформировать орфографические навыки у учащихся, развивать внимание, зрительную память, логику и гибкость мышления.

Творческие игры способствуют развитию речевых навыков и умений; дают возможность проявить самостоятельность в использовании речевых навыков и других учебных навыков.

Использование игр на уроках английского языка дает возможность педагогу лучше понять потенциал каждого ученика – его трудолюбие, умение сконцентрироваться, скорость усвоения новой информации, творческие способности, скорость реакции.



Учебная игра позволяет обеспечивать создание естественных мотивов всех речевых действий учащихся, а также сделать обучение английскому языку осмысленным и интересным.

Развивающие игры способны моделировать реальные ситуации общения, что является важной частью коммуникативного подхода в обучении иностранному языку.

Игра создает атмосферу увлеченности, дает ощущение посильности заданий и преодоления стеснительности, снижает боязнь ошибок.

Игра развивает у младших школьников творческие способности и образную память. Средства наглядности, которые используются в игре, служат не только для раскрытия значения слова, но и для его запоминания. Эмоциональная сфера у младших школьников преобладает над интеллектуальной сферой, поэтому невозможно переоценить потенциальные возможности игры как эмоционального фактора.

Игра служит первым шагом на пути к дальнейшей самостоятельной деятельности учащихся. Помимо навыка говорения на английском языке, игры вырабатывают также умение анализировать учебный материал, обобщать его, умение работать с литературой, приучают выделять самое существенное в использованных источниках, осознавать прочитанное и применять учебный материал в игровых действиях.

При обучении иностранному языку особое внимание уделяется процессу запоминания. Процессы запоминания исследовали русские учёные А.А. Смирнов и П.И. Зинченко, которые подтвердили положение о том, что произвольное запоминание может быть более продуктивным, чем намеренное запоминание. Такое произвольное запоминание слов и выражений английского языка происходит именно в игре.

Одной из главных задач учителя английского языка, использующего игровую технологию – это выбор игры. Использование игровых технологий на уроках английского языка предусматривает выполнение следующих правил:

1. Языковая игра должна быть информационной, увлекательной и содержать оттенок соревнования.
2. Развивающая языковая игра должна постепенно усложняться,

т.е. постоянно обновляться лексическим и фонетическим наполнением.

3. Отобранные для учебных занятий развивающие игры должны отличаться от обычных детских игр тем, что фантазии ребенка отходят на задний план, а доминантой становится выполнение учебного задания.

4. Специфика языковой игры предусматривает, обязательное руководство учителем хода игры и контроля ее проведения.

5. Игровые технологии должны содержать следующие виды воздействия: движение, музыка, наглядность, творчество. Они должны постоянно взаимодействовать между собой.

6. Языковые игры должны моделировать реальное общение, что очень важно для формирования коммуникативного навыка.

В развивающей игре создается ощущение равенства, поэтому она по силам практически каждому младшему школьнику, даже тому, кто не имеет достаточных знаний в языке. Иногда слабый в языковой подготовке ученик может стать на один уровень с сильными учениками, потому что находчивость и сообразительность здесь оказываются более важными, чем знания в предмете. Ценность игры также заключается в том, что, оказывая воздействие на коллектив играющих детей, педагог через игру оказывает воздействие и на каждого из детей в отдельности, а значит, опосредованно воздействует на формирование его навыка говорения. Развивающая игра и формирование говорения очень прочно связаны, т.к. игра позволяет обеспечить создание естественных мотивов всех речевых действий учащихся, т.е. делает учебный процесс осмысленным, интересным и практически значимым.

Особой подготовки требует от учителя ролевая игра. Ролевые игры используют тогда, когда школьники уже достигли элементарного уровня коммуникативной компетенции (2-3 год обучения). Именно тогда возможно усложнение игровых технологий, т.е. наряду с лингвистическими играми, применяются ролевые игры, направленные на социализацию и творческую активность учащихся. В содержании этих игр уже заложены отношения между героями. Такие игры нацелены на овладение школьниками иноязычного общения. В ролевой игре большое место занимает импровизация, следовательно, лучше проводить ее в конце изучения темы. На ее подготовку и

проведение требуется не менее двух уроков, так как схема ролевой игры состоит из нескольких этапов: подготовка, объяснение, проведение, анализ. Задача учителя состоит в том, чтобы отобрать определенные задания для каждого ребенка; подобрать и распределить роли; продумать предполагаемые реплики и отработать вхождение в роль для каждого участника игры. Постепенно у учащихся развиваются компенсаторные умения, т.е. умения выходить из ситуаций, когда недостаточно словарного запаса.

Языковую игру можно рассматривать как ситуативно-вариативное упражнение, где создается возможность для многократного повторения речевого образца в условиях, максимально приближенных к реальному речевому общению. Сюжет такой игры обязательно определяется правилами. В каждой игре мы имеем дело с одним-двумя речевыми образцами, повторяющимися многократно.

Место языковой игры на уроке и отводимое ей время зависит от ряда факторов: от изучаемого материала, от конкретных целей и от условий проводимого урока. Игровые моменты в учебной деятельности могут быть включены в различные этапы урока. Игровые упражнения в самом начале урока (это может быть фонетическая зарядка) настраивают ребят на дальнейшую активную учебную деятельность. Но чтоб интерес не угас, следует придавать игровой характер большинству упражнений на уроке, особенно если они связаны с запоминанием и тренировкой речевых единиц по заданной теме.

Игровая фонетическая зарядка. Дети легко запоминают рифмованный текст, содержащий большое количество новых слов и предложений. При этом декламация рифмованного текста служит как полезным фонетическим упражнением, так и упражнением для запоминания новых слов. Пример фонетической зарядки:

Little Cats  
Ann's cat is black.  
Jane's cat is grey.  
They often drink milk  
And wash every day.  
My Little Doggy  
My little doggy  
Likes to play

When I come home  
From school each day.

Игра, которую используют в качестве тренировочного упражнения при первичном закреплении материала, занимает большую часть урока. В дальнейшем эта игра может проходить быстрее, в течение 5 минут, и являться повторением пройденного материала и одновременно разрядкой на уроке.

Игра может использоваться в качестве целого урока или его части: введения, объяснения, закрепления, контроля или упражнения.

Примеры коротких игр длительностью 5-10 мин:

1. «Make a picture ». Командам предлагается конверт с 12 частями картинки. Нужно как можно быстрее собрать все части картинки и описать с помощью структур I see ... This is ... I have got .... It is yellow (blue, etc.)

2. «Make a bouquet». Детям предлагается собрать букет из картонных разноцветных лепестков, называя цвет каждого цветка.

3. «Pantomime». На столе лежат карточки с фразами Wake up! Brush your hair! Make your bed! и т.д.

Участникам предлагается изобразить действия с помощью мимики и жестов. Другие игроки отгадывают зашифрованную фразу. Первый угадавший продолжает игру.

4. Игра «Yes/no». После изучения темы «животные», ведущий показывает карточки с изображениями животных в произвольном порядке, не глядя, пытаясь угадать, что на них изображено. Если взрослый угадывает, дети кричат «yes», если ошибается «no». В последнем случае дети должны назвать сами то, что изображено на карточке.

Примеры развивающих игр на 20-30 мин.:

1. Игра «Seasons».

Цель: закрепление лексики по теме «Времена года».

Педагог описывает какое-либо время года, не называя его. Например: It is cold weather. It is white. I can ski. I can skate. I can play snowballs.

Задача учащихся понять и назвать заданное время года как можно скорее.

2. Игра «Colors»

Цель: закрепление лексики по пройденным темам. Учащимся

предлагается назвать предметы одного цвета. Выигрывает та команда, которая назовет большее количество предметов, животных и т.д. одного цвета.

### 3. Игра «Numbers»

Цель: повторение количественных числительных.

Дети разбиваются на две команды. Справа и слева записывается не по порядку определенное количество цифр. Учитель объявляет цифры одну за другой. Учащимся предлагается быстро найти и вычеркнуть названную цифру на своей половине доски. Выигрывает команда, быстрее справившаяся с заданием.

### 4. Игра «Let's decorate a cake»

Цель: повторение лексических единиц английского языка на тему «Овощи», «Фрукты»; совершенствование коммуникативных умений и навыков.

Описание: дети называют фрукты, ягоды (овощи), декорируя торт (рисуют, разукрашивают картинки и приклеивают их на ватман в форме торта). Педагог комментирует: Decorate the cake, please. Choose the fruit that you like. Do you like cherries? Do you like strawberries? Do you like cranberries? I like cherries. I don't like strawberries (Укрась торт, пожалуйста. Выбери фрукты, которые ты любишь. Ты любишь вишню? Ты любишь клубнику? Ты любишь клюкву? Я люблю вишню. Я не люблю клубнику). По желанию торт можно заменить приготовлением супа.

Таким образом, при помощи разнообразных языковых игр можно охватить почти все темы. На основе применения игровых технологий можно объяснить какой-то новый материал, отработать сложные моменты в задании, разнообразить выполнение упражнений, а также мотивировать ребенка на изучение английского языка.

Возможности игровых технологий при обучении английскому языку в начальной школе охватывают весь комплекс учебных функций:

- обучающая функция заключается в развитии памяти, внимании, восприятия информации, в развитии учебных умений и навыков;
- воспитательная функция – это внимательное отношение к партнеру по игре, взаимопомощь;
- развлекательная функция состоит в создании благоприятной атмосферы на уроке. Часто урок превращается в увлекательное приключение или соревнование;

- коммуникативная функция заключается в создании атмосферы нового иноязычного общения, т.е. коммуникативных отношений;

- релаксационная функция – это возможность снять эмоциональное напряжение, которое бывает при традиционном обучении английскому языку;

- психологическая функция состоит в перестройке психики на формирование и развитие навыка общения на английском языке.

Использование игровых технологий на уроке английского языка не только помогает овладеть языком в занимательной форме, но и развивает память, внимание, сообразительность, а также формирует прочную мотивацию к дальнейшему обучению.

### **Список использованных источников:**

1. Бочарова Л.П. Игры на уроках английского языка на начальной и средней ступени обучения // Иностранные языки в школе. № 3 [Текст] – 2019 г. – 27 с.

2. Выготский Л.С. Игра и ее роль в психическом развитии ребенка // Вопросы психологии. 2016 г. № 6. С. 62–76.

3. Зимняя И.А. Психология обучения иностранному языку в школе. (Б-ка учителя иностранного языка). М: Просвещение, 2017, –223 с.

4. Зинченко П.И. Непроизвольное запоминание и деятельность Хрестоматия по общей психологии. / Под. Ю.Б. Гиппенрейтер, М., 2009 г. 207–16 с.

5. Кувшинов В.И. О работе с лексикой на уроках английского языка. М.: Дрофа, 2016.

6. Леонтьев А.А. Психологические предпосылки раннего овладения иностранным языком. Иностранные языки в школе. – 2015. – №5. –24 с.

7. Стронин М.Ф. Обучающие игры на уроке английского языка (из опыта работы). Пособие для учителя. М.: Просвещение, 2011.

8 Элькинин Д.Б. Психология игры. [Текст] – М.: Педагогика, 2007, С. 57–65.

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

*Меротинцев Роман Александрович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия

*Андреева Лариса Олеговна,*

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

**Аннотация.** Статья об актуальной в настоящее время проблеме внедрения системы наставничества в адаптацию и подготовку кадров на государственной гражданской службе. В данной статье говорится о том, что перспективы развития государственной службы во многом зависят от профессиональной подготовки и от степени вовлеченности специалистов в процессы ее совершенствования, поэтому возникает необходимость эффективного обучения персонала и передачи накопленных знаний и опыта. Описаны виды и этапы осуществления наставничества. Предложен комплекс тематических направлений, в области которых каждый наставник должен получить компетенции.

**Ключевые слова:** кадровая политика, государственная кадровая политика, наставничество, наставник, адаптация

## INTRODUCTION OF A MENTORING SYSTEM IN THE STATE CIVIL SERVICE

*Roman A. Merotintcev*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Larisa O. Andreeva*

Candidate of pedagogics, associate Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article deals with the current problems of implementing the mentoring system in the adaptation and training of personnel in the state civil service. This article shows that prospects of development of public services largely depend on the training and involvement of specialists in the process of its improvement, therefore there is a need for

effective training and transfer of knowledge and experience. The types and stages of mentoring are described. A set of thematic areas in which each mentor should receive competencies is proposed.

**Keywords:** personnel policy, state personnel policy, mentoring, mentor, adaptation

В Российской Федерации современная кадровая политика ориентирована на активное включение в работу органов государственной власти молодых специалистов, а также создание кадрового резерва. Позиции, диктуемые кадровой политикой, сформированы в едином документе, а именно в концепции государственной кадровой политики. Ключевой целью концепции является развитие потенциала кадров органов государственной власти в соответствии со стратегией регионального развития и требований законодательства.

Эффективность достижения цели государственной кадровой политики, а также включения новых кадров в реализацию профессиональной деятельности органов государственной власти зависит от грамотно организованной руководством и кадровой службой адаптации. Под адаптацией понимается процесс знакомства нового сотрудника со структурой, особенностями внутренней среды организации, а также с основами деятельности и должностными обязанностями. Одним из важных элементов адаптации кадров органов государственной власти является внедрение системы наставничества, что доказывает международный и российский опыт реализации кадровой политики в организациях разного типа и уровня.

Наставничество – это способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области, а также система адаптации и профессионального развития молодых специалистов.

Реализация наставничества в органах государственной власти должна представлять собой комплексную системную работу, в которую включены опытные инициативные гражданские служащие, реализующую работу по профессиональной и должностной адаптации новых гражданских служащих, а также студентов-практикантов, гражданских служащих, изменивших должность или структуру, гражданских служащих, которые нуждаются в наставнике, а также иных лиц, по решению руководителя, под контролем руководства и



кадровой службы. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации был разработан и утвержден «Методический инструментарий по применению наставничества на государственной и гражданской службе», утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 [1]. Методический инструментарий является обновленной, с учетом изменений законодательства о гражданской службе, версией действовавшего с 2013 года методического инструментария по применению наставничества на государственной гражданской службе и содержит предлагаемые к использованию в деятельности кадровой службы государственного органа подходы к организации и технологии осуществления наставничества. В нем установлены цели и задачи, этапы реализации наставничества на государственной гражданской службе. Так, наставничество реализуется с целью оказания помощи в профессиональном становлении (приобретению знаний и навыков, позволяющих с высокой эффективностью выполнять должностные обязанности), адаптации в коллективе и воспитании дисциплинированности гражданских служащих.

Наставничество решает следующие задачи: формирование сплоченного коллектива, обладающего необходимыми компетенциями для эффективного решения задач в рамках должностных обязанностей, где опытные гражданские служащие оказывают помощь молодым и новым кадрам организации; ускорение процесса профессионального становления гражданских служащих, что позволит новым кадрам быстро и качественно решать задачи в рамках своих должностных обязанностей; формирование и воспитание профессионально значимых качеств сотрудника, отвечающих требованиям занимаемой должности и специфики органа государственной власти.

Реализация наставничества в органах государственной гражданской службы организуется, как было отмечено выше, кадровой службой по требованию руководителя и представляет собой системную работу, осуществляемую в несколько этапов: организация наставничества, предполагающая разработку документационной базы, регламентирующей порядок реализации наставничества в органе государственной гражданской службы, определение ответственных за организацию наставничества, а также форм ее осуществления; этап определения и назначения наставников, исходя из особенностей

функциональных и должностных обязанностей лица, в отношении которого будет осуществляться наставничество; непосредственный процесс реализации работы в рамках системы наставничества, где происходит утверждение и осуществление комплекса мероприятий, форм и методов реализации наставничества; завершение наставничества, где осуществляется подведение итогов, организуется обратная связь, где наставник подготавливает отчет о возможностях, успехах и «проблемных зонах» своего «ученика», а также обратная связь от лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, который демонстрирует, что им было раскрыто и усвоено посредством данной работы; подведение итогов реализованной работы. Далее руководитель и кадровая служба органа государственной власти на основании полученных результатов принимают решение о соответствии или несоответствии лица, в отношении которого осуществляется наставничество, а также оценивается качество, профессионализм и эффективность работы наставника. На основе оценки качества реализованной работы наставнику присуждается премиальное вознаграждение. Подводя итог, следует сказать что в структуре органов государственной власти внутри отделов для решения задач наставничества, таких как ввод в профессию, должностные обязанности и особенности организации внутренней политики учреждения, к новому сотруднику или лицу, имеющему стаж гражданской службы, но впервые поступившему в государственный орган, приставляется наставник.

Наставник – это гражданский служащий, ответственный за профессиональную и должностную адаптацию нового сотрудника или иного лица, в отношении которого осуществляется наставничество в государственном органе.

Постановление Правительства РФ от 7 октября 2019 г. N 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации» на наставника возлагаются следующие функциональные обязанности:

1. Предоставление гражданскому служащему рекомендаций по выполнению работы, в рамках должностных обязанностей.

2. Своевременное выявление ошибок в реализации работы нового гражданского служащего и их устранение.

3. Передача накопленного опыта лицу, в отношении которого осу-

ществляется наставничество.

4. Подготовка итогового отчета, передаваемого руководителю и отделу кадров, на основании которого выносится решение о пригодности гражданского служащего к должности.

5. Иные функциональные обязанности.

Проведя анализ работ нескольких авторов (Крутцова М.Н. «Наставничество как форма адаптации государственных гражданских служащих», Латыпов Р.Т. и Ручкин А.В. «Совершенствование первичной адаптации молодых специалистов в органах государственной власти, Малахова О.В. и Лозинская С.И.» Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации») было отмечено, что авторами рассматриваются особенности внедрения системы наставничества на государственной гражданской службе, роль наставничества в адаптации гражданских служащих, а также изучается опыт внедрения наставничества на ведомственном и региональном уровне. Во всех работах отмечается значимость внедрения в процесс реализации адаптации гражданских служащих системы наставничества как способа повышения эффективности овладения сотрудником профессиональными знаниями и умениями, внедрения в деятельность организации. Изучая результаты опроса в различных органах государственной службы, можно заметить, что все респонденты подтверждают эффективность внедрения наставничества, где одним из самых значимых показателей является сокращение срока адаптации с шести-девяти месяцев до трех.

Анализируя все вышесказанное, можно заключить, что наставник – это специалист, лидер, который обладает профессиональными компетенциями, знаниями и умениями в какой-либо области, лидерскими качествами, позволяющими команде или отдельному «ученику» поверить профессионализму, обладающим широким кругозором и способностью видеть проблемные или слабые места и подводить к ним «ученика». Важно заметить, что не любой профессионал, специалист своего дела, в том числе и в органах государственной власти, может стать хорошим эффективным наставником.

Анализируя разработанную нормативно-правовую базу по организации и внедрению наставничества в органы государственной власти, нельзя не заметить, что в них предлагаются рекомендации по разработке документационной базы, назначения ответственных

за реализацию наставничества, порядок назначения наставников, этапы реализации наставничества, но не рассмотрены вопросы подготовки наставников, что является одним из значимых условий для успешной реализации работы по адаптации лиц, в отношении которых реализуется наставничество. Все руководители подчеркивают важность подготовки гражданских служащих, выступающих в роли наставников, так как не каждый наставник, несмотря на наличие профессиональных знаний и навыков, умеет грамотно организовать работу с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество. Исходя из актуальности организации подготовки наставников к реализации наставнической работы, а также отсутствия разработанных методических рекомендаций по ее осуществлению, нами был предложен комплекс тематических направлений, в области которых каждый наставник должен получить компетенции.

Предложенный комплекс тематических блоков является универсальным для всех профессиональных сфер деятельности наставников, но с внедрением специфичных разделов, характерных для органов государственной гражданской службы.

Комплекс подготовки наставников из числа лиц государственных служащих должен включать:

1. Основы целеполагания и грамотное определение задач (теория + кейс-стади) – 4 часа.

2. Кто такой наставник, роль наставника в адаптации кадров (форсайт-сессия) – 3 часа.

3. Основы организации работы по адаптации кадров, используя технологию спринтов (SCRUM) – 3 часа.

4. Формы и методы организации обучения взрослых (теория и практика) – 6 часов.

5. Основы грамотной коммуникации (как понимать и быть понятым) – 4 часа.

6. Основы определения проблемных зон и умение вывести ученика из них (теория + практика) – 4 часа.

7. Рефлексия и ее роль в реализации наставничества – 2 часа.

8. Правила грамотной мотивации лица, в отношении которого реализуется наставничество – 2 часа.

9. Особенности внутренней политики органа государственной власти – 2 часа.

Предложенная программа подготовки наставников на государственной службе составляет 30 часов и включает в себя теоретическую и практическую подготовку будущих наставников по широкому спектру направлений: от целеполагания и выстраивания грамотной коммуникации для достижения поставленной цели, а именно адаптации кадров, а также вопросы непосредственной организации наставничества (формы и методы организации работы, способы осуществления мотивации и рефлексии).

Следовательно, при качественной и системной подготовке наставников эффективность работы по адаптации кадров в органах государственной гражданской службы повысится.

Как элемент адаптации кадров органов государственной власти наставничество играет важную роль, так как позволяет повысить эффективность нового сотрудника или иного лица, в отношении которого осуществляется наставничество, усвоить должностные обязанности, новые знания и умения, а также погрузиться в особенности внутренней политики организации. Но для качественной реализации адаптационной работы значимым является организация системной, комплексной подготовки самих наставников, то есть реализации образовательного курса будущего наставника, так как мало быть хорошим специалистом в профессиональной сфере деятельности, необходимо обладать знаниями и умениями, а также качествами наставника.

#### **Список использованных источников:**

1. Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7>

2. Гокова О.В. Государственная и муниципальная служба : учебное пособие : [16+] / О.В. Гокова ; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2018. – 140 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562954>

3. 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>

4. Кургаева Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. – 96 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560645>

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Мигачева Дарья Евгеньевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Барышова Юлия Николаевна,*

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

**Аннотация.** В статье представлен анализ существующих критериев управления социально-экономическим развитием муниципального образования. Проведено исследование методов исследования.

**Ключевые слова:** развитие, регион, метод, политика, экономика, резервы

## MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY

*Darya E. Migacheva*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Yulia N. Baryshova*

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

**Abstract.** The article presents an analysis of the existing criteria for managing the socio-economic development of the municipality. A study of research methods was conducted.

**Keywords:** development, region, method, policy, economy, reserves

Комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования – это такая организация изменения состояния и развития муниципального образования, которая обеспечивает достижение запланированного уровня развития экономической и иных сфер функционирования территории поселения при минимальном ущербе для его ресурсно-природной сферы и максимальном удовлетворении потребностей граждан и государства на этой территории [1].

Управление комплексным развитием муниципального образования в социально-экономическом плане – это регулирование состояния территории поселения за счет взаимно согласованных проектов и программ его развития во всех сферах жизнедеятельности. Это управление требует увязки программ развития муниципального образования по таким критериям, как: ресурсы, сроки, приоритеты развития, программы государственного и регионального развития муниципалитетов.

Деятельность органов местного самоуправления по привлечению и наиболее эффективному использованию инвестиций на территории муниципального образования составляет суть муниципальной инвестиционной политики.

Муниципальные образования обладают свободой в отношении принятия решений по организации развития муниципалитетов. На данный процесс прямое влияние оказывает объем имеющихся у муниципального образования ресурсов и сложность решаемых задач. При этом в развитии муниципальных образований и управлении этим процессом все-таки можно выделить единые черты. Общей чертой развития всех муниципальных образований независимо от применяемой политики управления этим развитием является определенная цикличность [2].

В качестве главных факторов, влияющих на цикличность процесса управления, выступают следующие: во-первых, бюджетный процесс; во-вторых, срок полномочий органов муниципального управления; в-третьих, реализация крупных инвестиционных проектов; в-четвертых, традиционные особенности, характерные для определенной местности, и так далее.

Система органов муниципального управления в муниципальных образованиях предполагает организацию:

- во-первых, органа муниципального управления представительного назначения, предназначенного для осуществления законотворческой деятельности на территории муниципального образования и реализации контрольной функции в отношении исполнительной власти;

- во-вторых, органа муниципального управления исполнительно-распорядительного назначения, предназначенного для непосредственного осуществления процесса муниципального управления на территории муниципального образования;



- в-третьих, должностного лица, возглавляющего муниципальное образование. В соответствии с содержанием устава муниципального образования это должностное лицо может возглавлять одну из ветвей власти, то есть находиться либо во главе представительного органа муниципального управления, либо в главе администрации муниципалитета;

- в-четвертых, счетно-контрольный орган, назначение которого состоит в контроле финансовой стороны муниципального управления [3].

Социально-экономическое развитие муниципального образования включает в себя исследование внутренней среды, а именно анализ характеристик ресурсов, способностей и выявления сильных и слабых сторон муниципального образования. Вопросы социально-экономического развития муниципальных образований в современных условиях играют важную роль, а их решение требует эффективного и рационального подхода, что определено необходимостью совершенствования не только системы управления, но и самой экономической модели развития территорий муниципальных образований.

На протяжении нескольких последних лет, можно заметить тенденцию повышения уровня правовой самостоятельности муниципальных образований, что определено проводимыми в России реформами органов местного самоуправления. Однако, социально – экономические проблемы, с которыми в последнее время сталкиваются органы местного самоуправления, не всегда можно решить только на уровне местных органов власти. Разработка нормативных основ регулирования и программ развития муниципальных образований, должна приносить практический эффект, выраженный в повышении социального и экономического развития территории. Только в таком случае, будет достигнут положительный эффект деятельности и взаимодействия органов местного самоуправления с вышестоящими органами исполнительной власти [4].

В условиях изменчивости и неопределённости развития экономики страны возникает необходимость поиска новых решений для поддержания сбалансированного развития территориальных единиц Российской Федерации. При этом из-за недостаточности финансирования, роста муниципальных долгов, оттока инвестиций в большей

степени нарушается устойчивость муниципальных образований. На основе этого органы власти муниципальных образований пытаются разработать новые модели экономического развития, которые зачастую являются лишь переписанными программами улучшения социально-экономических позиций муниципального образования [4].

Развитие экономической сферы муниципального образования является основой развития государственной экономики. Экономическая сфера муниципального образования призвана обеспечивать социальную стабильность граждан Российской Федерации.

#### **Список использованных источников:**

1. Кутафин О.А., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации: / под ред. О.А. Кутафин, В.И. Фадеев. - М.: Проспект, 2017. – 355 с.
2. Цибулькинова В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибулькинова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014.
3. Прудников А.С., Лимонов А.М. и др. Муниципальное право России. Курс лекций / под ред. А.С. Прудников, А.М. Лимонов. – М.: Книжный мир, 2017. – 230 с.
4. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ [Текст] / Д.М. Овсянко. – М.: НОРМА, 2018. – 334 с.

## ПРАГМАТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПЕРЕВОДА ТЕКСТА

*Мусаева Айджан,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Захаренко Игорь Юрьевич,*

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Лалин Александр Андреевич,*

кандидат политических наук, ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье анализируются прагматические аспекты художественного перевода текста, в частности особенности стиля «киберпанк». Для данного стиля характерно наличие терминов, связанных с компьютерными технологиями, требующих пояснения для читателя, поэтому широко применяется описательный перевод и лексические замены.

**Ключевые слова:** теория перевода, стилистика, художественный перевод, компьютерные технологии

## PRAGMATIC ASPECTS OF LITERARY TEXT TRANSLATION

*Aijan Musayeva*

master's degree student of the Moscow International Academy

*Igor Yu. Zakharenko*

Senior Lecturer of the Moscow International Academy

*Alexander A. Lapin*

Candidate of Political Science of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article analyzes the pragmatic aspects of literary translation of the text, in particular, the features of the “cyberpunk” style. This style is characterized by the presence of terms related to computer technologies that require explanation for the reader, so descriptive translation and lexical substitutions are widely used.

**Keywords:** translation theory, stylistics, literary translation, computer technologies

В статье изучены прагматические аспекты художественного перевода текста в целом и, в частности, в стиле «киберпанк».

Художественные произведения в первую очередь адресованы аудитории, для которой язык произведения является родным. Однако большинство художественных текстов имеют общечеловеческую ценность, кроме того, они приобретают популярность среди читателей, поэтому часто переводятся на другие языки. В художественных текстах могут описываться исторические события, употребляться названия национальных блюд, традиций, а также другие элементы культурно-исторического контекста. В переводе всех этих явлений необходимо учитывать прагматичные различия исходного языка и языка перевода. Прагматическая адаптация текста реализуется с учетом информационного фона целевой аудитории с помощью переводческих стратегий, среди которых можем выделить добавление, удаление, экспликацию и импликацию информации, замену культурных концептов, замену речевых актов, замену регистров и др.

Перевод не может быть абсолютным аналогом оригинала, а это значит, что главная задача переводчика заключается в том, чтобы создать текст максимально приближенный к оригиналу с точки зрения семантики, структуры и потенциального воздействия на читателя. Основная проблема заключается в том, что между языком оригинала и перевода не всегда можно найти языковые параллели – семантические и структурные аналоги: одинаковые модели предложений или словосочетаний, полное совпадение семантических значений слов и т.п. Именно здесь переводчик использует переводческие трансформации.

Каким бы адекватным не был перевод, он является всегда трансформацией в широком смысле этого термина. В узком смысле переводческая трансформация является преобразованием, модификацией формы, или содержания и формы, в частности, с целью сохранения соответствия коммуникативного воздействия на адресатов оригинала и переводного текста. Такие преобразования осуществляются как на основании системных разногласий двух языков и являются системными трансформациями, так и из-за различия культур, онтологий двух народов, программ интерпретации читателей оригинала и перевода.

Трансформации помогают преодолеть те или иные существующие лексические трудности в переводе. Трансформация заключает-

ся в изменении формальных или семантических компонентов при сохранении информации. Преобразования, которые используются при переводе, следует рассматривать «с одной стороны, как перефразирование текста оригинала средствами другого языка, а с другой – как адаптацию текста перевода к условиям восприятия сообщения читателем» [Далакова 2018: 57]. Мы разделяем мнение ученых о том, что осуществление переводческих трансформаций является творческим процессом, связанным с глубоким пониманием значения текста одного языка и свободным владением выразительными средствами другого языка.

В зависимости от характера единиц языка оригинала переводческие трансформации, как уже отмечалось, распределяются на стилистические, морфологические и синтаксические (грамматические), семантические (лексические).

А.Л. Семенов выделяет лексические (дифференциация, конкретизация и генерализация значений, смысловое расширение, антонимический перевод, описательный перевод), грамматические (замены, изменение порядка слов, словосочетаний, предложений и т.п.), семантические (генерализация, конкретизация, добавление, опущение) и стилистические (компенсация и адаптация перевода) типы трансформаций.

По мнению В.Н. Комиссарова, переводческие трансформации в зависимости от характера преобразований подразделяются на лексические (переводческая транскрипция, транслитерация и переводческое калькирование), грамматические (дословный перевод, членение предложений, объединение предложений и грамматические замены) и лексико-грамматические (прием антонимического перевода, прием описательного перевода и прием компенсации). Л.С. Бархударов выделяет следующие переводческие трансформации: грамматические, среди которых перестановки, замены, опущения и добавления; лексические замены (конкретизация и генерализация) и комплексные лексико-грамматические замены (антонимический перевод). Известный переводчик С.Е. Максимов к переводческим трансформациям относит лексические и семантические (генерализация, дифференциация, конкретизация, смысловое развитие, антонимический перевод, компенсация и полная перестановка сегментов текста), а также грамматические (перемещение, то есть изменение порядка слов и словосочетаний, грамматические замены,

добавления и пропуски) трансформации. В отношении определений других приемов переводческих трансформаций можно сказать, что они совпадают с предыдущими авторами.

К лексическим особенностям перевода художественных текстов следует отнести использование определенного вида переводческих трансформаций, в частности, лексических и семантических.

Семантические трансформации осуществляются на основе различных причинно-следственных связей, существующих между элементами тех ситуаций, которые описываются.

Простейшими лексическими трансформациями является опущение и добавление.

Например, в переводе романа Ч. Стросса «Полный отчет» были использованы следующие добавления:

*And that'd be nearly ten years of work*

и тогда целые десять лет бесценного опыта

Добавлено «бесценного», которого не было в английском варианте.

или

*there was any value to my meager contribution*

мой скромный вклад действительно имеет какую-то ценность

Добавлено «действительно», которого не было в оригинале.

Приведем пример опущения из этого же романа:

*correct form of prayer*

формы молитв

«Correct form» заменено на формы, являющимся более общим понятием.

В данном примере используется трансформация опущения слова «correct». Для английского языка характерна максимальная конкретность. В русском языке такая тенденция не характерна и при переводе английский вариант был упрощен.

Лексические трансформации являют собой отклонение от прямых соответствий слов или словоформ и возникают, главным образом, потому, что объем значений лексических единиц исходного текста и языка перевода не совпадает.

Лексические трансформации нередко требуют внесения дополнительных слов или наоборот опущения некоторых элементов. Введение дополнительных слов обусловлено рядом причин: различиями в структуре предложения и тем, что более сжатые английские

предложения требуют в русском языке более развернутого выражения мысли. Отсутствие соответствующего слова или соответствующего лексико-семантического варианта данного слова тоже является причиной введения дополнительных слов при переводе.

Лексические переводческие трансформации необходимы, поскольку объем значений лексических единиц исходного языка и языка перевода редко совпадает по объему значений.

Транскрипция и транслитерация – это способы перевода лексической единицы оригинала путем ее передачи с помощью букв языка перевода. При транскрипции передается звуковая форма иноязычного слова с помощью фонем языка перевода, например:

*Kaaba*

Кааба (транслитерация)

или

*Dalai Lama*

Далай-Лама (транскрипция)

Еще не полная транслитерация:

*Zeus*

Зевс

или

*reincarnation*

реинкарнация

Ведущим способом в современной переводческой практике является транскрипция с сохранением некоторых элементов транслитерации. Чаще всего такой способ перевода применяется для передачи имен собственных и имен, которые не изменяют своей формы при переводе.

Лексическое калькирование – это один из путей пополнения словаря в процессе языковых контактов, основанный на использовании иноязычной лексики в качестве объекта перевода, что, в свою очередь, исключает заимствования. Калькирование является одним из основных приемов перевода и не уступает ни одному из способов в частоте применения. Калька – (от франц. *calque* «копия»), является единицей, образованной путем заимствования структуры элемента чужого языка (слова или словосочетания) с заменой его материального выражения средствами родного языка [Ефремов 2014: 97].

При переводе текстов художественной литературы переводчику довольно часто приходится сталкиваться с явлением многозначно-

сти английских слов. Лексические трансформации вызываются в данном случае тем, что «объем значений лексических единиц начального языка и языка перевода, не совпадает».

Именно большим количеством слов с широкой семантикой в английском языке, которым нет прямого соответствия в русском языке, объясняется распространенность приема конкретизации при переводе с английского языка на русский. Конкретизация значения – это замена слова или словосочетания языка с более широким предметно-логическим значением, словом или словосочетанием языка перевода с более узким значением. В результате применения этой трансформации создаваемое соответствие и начальная лексическая единица оказываются в логических отношениях включения.

Например:

*a good old-fashioned*

закоренелый

или

*a conviction encouraged*

уверенность только подкреплялась

В процессе перевода лексических элементов соответствия могут образовываться не только за счет сужения значения единицы языка оригинала, но и его расширения. Лексической переводческой трансформацией, которая при этом используется и является противоположной по направлению к конкретизации, является генерализация. Генерализацией называется замена единицы языка оригинала, которая имеет больше узкое значение, единицей языка перевода с более широким значением. Создаваемое соответствие выражает родовое понятие, включающее начальное видовое. Использование слова с более общим значением лишает переводчика необходимости уточнять. Более обобщенное значение может быть предпочтительным по стилистическим причинам.

Антонимический перевод – это лексическая трансформация, при которой создается замена утвердительной формы в оригинале на отрицательную форму в переводе либо, наоборот, отрицательной на утвердительную, что сопровождается заменой лексической единицы исходного языка на единицу языка перевода с противоположным значением. В англо-русских переводах подобная трансформация применяется в особенности часто, когда в оригинале отрицательная форма употреблена со словом, имеющим негативный префикс.



В конце XIX столетия стал формироваться новый жанр, в полной мере воплотившийся в 80-х годах уже XX столетия. Он существует и в современном искусстве, продолжая совершенствовать себя как «Нечто единое во множестве». Это «открытие» заняло достойную нишу и оказало значительное влияние на культуру в целом и взгляд на будущее, в частности.

Киберпанк – является поджанром научной фантастики, особой чертой которого является высокий уровень развития науки и технологий в урбанизированном, антиутопичном будущем. С одной стороны – это могущественные корпорации и частные армии, с другой – темный мир нелегальной торговли, оружие и наркотики. И среди всей этой беспорядочности находятся политики, коррупция и социальные перевороты. Лучше всего данный жанр может быть описан при помощи антитезиса «Высокие технологии. Низкий уровень жизни».

Большая часть произведений в жанре киберпанк содержит прямые религиозные отсылки. Например, в центральной для этого направления «Трилогии Муравейника» Уильяма Гибсона независимые программы взяли себе имена лоя из религии вуду. Сами названия таких фильмов, как «Нирвана» и Eden Log (в русском прокате – «Тайна подземелья»), указывают на мировые религии [Мойжес 2015: 269].

Среди технических элементов, характерных для киберпанка, следует отметить тотальную компьютеризацию, искусственный интеллект, активное развитие кибернетики, робототехники и киборгизация человека, на подъёме находятся биоинженерия и евгеника, происходит освоение околоземного космического пространства. В социальном аспекте киберпанк характеризуется присутствием черт антиутопии и постапокалипсиса: колоссальное классовое неравенство, упадок культуры общества в целом на фоне технологичного прогресса и власти элиты – мегакорпораций и мирового капитала, кибер-преступность и хакерство, активность криминальных синдикатов и мафиози всех мастей, процветающий черный рынок со всеми вытекающими; и все это на фоне экологического кризиса, постепенных климатических изменений и катастроф, локальных и глобальных военных конфликтов.

Следует отметить, что качественным отличием киберпанка от фантастики является достаточно пессимистичный взгляд в недале-

кое будущее, в то время как традиционные фантасты вглядывались в глубину тысячелетий.

Тему киберпанка продолжают развивать Брюс Стерлинг, Руди Рюкер и Майкл Суэнвик. В книгах исповедуются идеалы классовой борьбы того времени – противостояние «низов» и «верхов», а также, описываются новые, необычные технологии. Особое место в рассказах данных авторов занимает философия, принадлежащая как главным персонажам истории, так и «миру в целом».

Зародившись в литературе, киберпанк распространился на другие виды искусства и стал самым масштабным явлением научной фантастики конца XX века.

Одним из авторов, который пишет в этом стиле, является Ч. Стросс, например, в его романе «Последний отчет» есть ссылка на религиозную тему, он очень пессимистичен, хотя читается на одном дыхании. В данном произведении рассказывается про высшие силы, с которыми человек вынужден бороться с переменным успехом, роман заканчивается крахом всех надежд главного героя, но несмотря на это, можно рекомендовать его к прочтению, как и другие произведения Ч. Стросса.

В заключение стоит отметить, что для данного стиля характерно наличие терминов, связанных с компьютерными технологиями, требующих пояснения для читателя, поэтому широко применяется описательный перевод и лексические замены.

#### **Список использованных источников:**

1. Далакова З.А. Некоторые особенности перевода художественных текстов: трансформации и прагматические адаптации // [Электронный ресурс], формат PDF, режим доступа: [https://www.pglu.ru/upload/iblock/8d1/stranitsy-iz-ch.4\\_24-dalakova.pdf](https://www.pglu.ru/upload/iblock/8d1/stranitsy-iz-ch.4_24-dalakova.pdf), 2018. – С. 57–59.
2. Ефремов Л.П. Основные теории лексического калькирования / Л.П. Ефремов. – Алма-Ата: 2014. – 191 с.
3. Мойжес Л. Переосмысление мотива смерти в произведениях жанра киберпанк: религиозные тропы // Государство, религия, церковь в России и за рубежом. 2015. № 1 (33) – С. 269–296
4. Стиль «Киберпанк» // [Электронный ресурс], портал Грийк Эмпаре, режим доступа: <https://geeksempire.org/posts/view/kiberpank>
5. Бархударов Л.С. Язык и перевод. М., 2015.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ В РФ

*Никольская Анастасия Сергеевна,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Самарова Зоя Станиславовна,*  
канд.биолог.н., доцент кафедры социально-гуманитарных и  
естественных дисциплин ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной теме государственного управления в системе здравоохранения. Система здравоохранения в настоящее время находится в стадии реформирования и модернизации, принимаются концепции, программы, проекты, но как часть социальной целостности государственное управление в сфере охраны здоровья населения имеет ряд специфических характеристик, анализ и особое внимание к которым являются основой эффективности и результативности государственной политики в сфере здравоохранения.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS STATE POLICY IN THE FIELD OF PUBLIC HEALTH IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Anastasia S. Nikolskaya*  
Master's degree student of the Moscow International Academy  
*Zoya S. Samarova*

Candidate of biology, associate Professor of the Department of social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the current topic of public administration in the health care system. The health care system is currently being reformed and modernized, concepts, programs, and projects are being adopted, but as part of social integrity, public administration in the field of public health protection has a number of specific characteristics,

analysis and special attention to which are the basis for the effectiveness and efficiency of public health policy.

Под охраной здоровья понимается совокупность мер политического, экономического, правового, социального, культурного, научного, медицинского, санитарно-эпидемического характера, направленных на сохранение и укрепление физического и психического здоровья каждого человека, поддержание его активной долголетней жизни, предоставление ему медицинской помощи в случае утраты здоровья.

Основными принципами охраны здоровья граждан являются:

- 1) соблюдение прав человека и гражданина в области охраны здоровья;
- 2) приоритет профилактических мер;
- 3) доступность медико-социальной помощи;
- 4) социальная защищенность граждан в случае утраты здоровья;
- 5) ответственность органов государственной власти и управления, предприятий, учреждений и организаций, а также должностных лиц за обеспечение прав граждан в области охраны здоровья.

Государство гарантирует охрану здоровья каждого человека в соответствии с внутренним законодательством и общепризнанными принципами и нормами международного права и международными договорами Российской Федерации.

Охрана здоровья граждан базируется на принципах, закрепленных Конституцией Российской Федерации и Основами законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан [3].

К ним относятся:

- бесплатность медицинской помощи в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения;
- соблюдение прав человека и гражданина в области охраны здоровья и обеспечения связанных с этими правами государственных гарантий;
- приоритет профилактических мер в области охраны здоровья граждан;
- доступность медико-санитарной помощи; социальная защищенность в случае утраты здоровья;
- ответственность органов государственной власти, предприятий, учреждений и организаций независимо от формы соб-

ственности, должностных лиц за обеспечение прав граждан в области охраны здоровья.

Общие вопросы здравоохранения относятся к совместному ведению органов государственной власти Российской Федерации и ее субъектов (пп. «д», «е», «ж» ст. 72 Конституции Российской Федерации) [1]. Компетенция Российской Федерации и ее субъектов, а также органов местного самоуправления закреплена в Федеральном законе от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 06.03.2019) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».

Охрана здоровья граждан в том широком понимании, как оно раскрыто в Федеральном законе от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 06.03.2019) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», является обязанностью различных государственных и негосударственных организаций, их должностных лиц, включая те, для которых охрана здоровья не является их профильной задачей.

Под охраной здоровья граждан (здравоохранение) понимаются медицинские меры профилактики заболеваний, оказание медицинской помощи и поддержание общественной гигиены и санитарии. В этом смысле здравоохранение населения осуществляется относительно самостоятельной системой учреждений и органов здравоохранения. Государственное управление здравоохранением связано именно с руководством этой специализированной деятельностью государства.

С организационно-правовой точки зрения охрана здоровья граждан в Российской Федерации включает в себя государственную, муниципальную и частную системы здравоохранения.

Каждая из этих систем имеет свою структуру, закрепленную в ФЗ.

К государственной системе относятся Министерство здравоохранения Российской Федерации, органы управления здравоохранением ее субъектов, находящиеся в государственной собственности лечебно-профилактические учреждения, фармацевтические предприятия, аптечные и другие учреждения[4].

К муниципальной системе относятся муниципальные органы управления здравоохранением и находящиеся в муниципальной собственности учреждения, аналогичные тем, которые входят в государственную систему здравоохранения.

К частной системе здравоохранения относятся лечебно-профилактические и аптечные учреждения, имущество которых находится в частной собственности, а также лица, занимающиеся частной медицинской и фармацевтической деятельностью.

Граждане Российской Федерации имеют право на бесплатную медицинскую помощь в государственной и муниципальной системах здравоохранения в соответствии с действующими правовыми актами.

Объем бесплатной медицинской помощи гражданам обеспечивается в соответствии с программами обязательного медицинского страхования.

При заболевании, утрате трудоспособности и в иных случаях граждане имеют право на медико-социальную помощь, которая включает профилактическую, лечебно-диагностическую, реабилитационную, протезно-ортопедическую и зубопротезную помощь, а также меры социального характера по уходу за больными, нетрудоспособными и инвалидами, включая выплату пособия по временной нетрудоспособности.

Медико-социальная помощь оказывается медицинскими, социальными работниками и иными специалистами в учреждениях государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения, а также в учреждениях системы социальной защиты населения.

Каждый гражданин получает страховой полис на бесплатное медицинское обслуживание в учреждении государственной и муниципальной системы здравоохранения[4].

Граждане имеют право на дополнительные медицинские и иные услуги на основе программ добровольного медицинского страхования, а также за счет средств предприятий, учреждений и организаций, своих личных средств и иных источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации.

Государственной политике в сфере охраны здоровья присущи следующие признаки.

Первый признак – это правовой характер. Правовой характер заключается в том, что в основе такой политики лежат нормы международного права, Конституция Российской Федерации и федеральное законодательство, гарантирующее право на охрану здоровья и медицинскую помощь. Государственная политика в сфере охраны

здоровья осуществляется правовыми средствами.

Вторым признаком является формирование и реализация государственной политики в сфере охраны здоровья специально уполномоченными субъектами. Согласно ст. 14 Федерального закона № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан» проведение единой государственной политики в сфере охраны здоровья отнесено к полномочиям федеральных органов государственной власти.

Третьим признаком является направленность такой политики на достижение социально значимых целей. В данном случае это направленность на достижение наивысшего уровня физического и психического здоровья.

Государственная политика в области охраны здоровья и медицинской помощи также должна отвечать признаку справедливости. Стоит заметить, что данный признак достаточно хорошо прослеживается в документах, фиксирующих международную и европейскую политику в данной сфере, но недостаточно четко закреплён в российских программных документах.

Государственной политике в сфере охраны здоровья в целом присущи все основные функции, как общей государственной политики, так и социальной политики. Вместе с тем хотелось бы выделить следующие функции, характерные именно для государственной политики в сфере охраны здоровья населения:

- обеспечение социальной безопасности общества;
- выработка стандарта реализации конституционного права на охрану здоровья и медицинскую помощь;
- выражение интересов всех слоев и групп общества в сфере охраны здоровья (интегративная функция);
- защита прав граждан в сфере охраны здоровья и медицинской помощи;
- выработка стратегии, целевых программ, дорожных карт развития в сфере охраны здоровья населения (теоретико-прогностическая функция).

Нормативным оформлением государственной политики в сфере здравоохранения являются стратегии, государственные и муниципальные программы, национальные проекты, дорожные карты, концепции.

К числу основных документов, отражающих государственную политику Российской Федерации в сфере здравоохранения, следует

отнести:

Указ Президента РФ от 06.06.2019 № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года»,

Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»

Федеральный закон от 29 ноября 2010 г. № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в РФ» // СЗ РФ. 2010. № 49. Ст. 6422.

Федеральный закон от 12 апреля 2010 г. № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств» (ред. от 15.06.2018) // СЗ РФ. 2010. № 16. Ст. 1815.

Приказ Минздрава России от 15.01.2020 № 8 «Об утверждении Стратегии формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля неинфекционных заболеваний на период до 2025 года».

Вопросы охраны здоровья включены в достаточно большое количество программных документов не только в области здравоохранения, но и в других областях деятельности.

Таким образом, на практике реализуется принцип учета интересов здоровья во всех стратегиях. Данный принцип необходим для того, чтобы охрана здоровья стала приоритетом не только для сектора здравоохранения, но и для других секторов, а также для определения роли того или иного сектора в области охраны здоровья населения.

Подводя итог вышесказанному, можно определить государственную политику в сфере здравоохранения как направление деятельности Российской Федерации, представляющее собой систему мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового и научного характера, реализуемых на основе взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, направленных на соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий.



## Список использованных источников:

### *Нормативные правовые акты*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. – 1993. – № 297.

2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. 11.08.2020) // «Парламентской газете» от 31 июля 2004 г. N 140-141;

3. Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ (ред. от 18.04.2018) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 31.07.2020) // Российская газета. – 2011. – № 263.

4. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ (ред. 24.04.2020) «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» // Российская газета. – 2010. – № 274.

5. Федеральный закон от 02.05.2006 №59 (ред. 27.12.2018) «О порядке рассмотрения обращений граждан» // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 19. – Ст. 2060.

6. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред.20.07.2020// «Российская газета» от 8 октября 2003 г. N 202

7. Закон РФ 07.02.1992 г. №2300-I (ред. от 02.12.2019) «О защите прав потребителей» // Российская газета. – 1992.

8. Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. №314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» (ред.12.04.2019) // «Российской газете» от 11 марта 2004 г. № 48

9. Постановление Правительства РФ от 7 декабря 2019 г. N 1610 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов»// Собрании законодательства Российской Федерации от 23 декабря 2019 г. N 51 (часть I) ст. 7606

10. Постановление Правительства РФ от 12 ноября 2012 г. №1152 (ред. 9.11.2019 г.) «Об утверждении Положения о государственном контроле качества и безопасности медицинской деятельности» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 47. – Ст. 6501.

11. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 10 мая 2017

г. № 203н «Об утверждении критериев оценки качества медицинской помощи» // Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)) 17 мая 2017.

12. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 5 мая 2012 г. №502н (ред. 2.12.2013 г.) «Об утверждении порядка создания и деятельности врачебной комиссии медицинской организации» // Российская газета. – 2012. – № 141.

#### *Основная литература*

13. Берендеева А.Б. Сфера социальных услуг в регионе: оценки эффективности, место в государственных программах / А.Б. Берендеева, Е.Е. Николаева, О.С. Берендеева; Ивановский государственный университет. – Иваново: Ивановский государственный университет, 2018. – 160 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567364>

14. Вобленко С.В. Государственные и муниципальные услуги: [16+] / С.В. Вобленко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 486 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599873>

15. Денисов, И.В. Менеджмент качества государственных услуг=Quality management of public services: учебное пособие: [16+] / И.В. Денисов, Е.С. Петренко, С.В. Пизиков. – Москва: Библио-Глобус, 2018. – 152 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599573>

16. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / В.Т. Гришина, Л.А. Дробышева, Т.Л. Дашкова и др.; под ред. Ю.В. Морозова, В.Т. Гришиной. – 9-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 446 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495786>

17. Медицинская помощь в системе обязательного медицинского страхования / А.С. Абубакиров, П.И. Ананченкова, Д.С. Амонова и др. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 168 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570417>

18. Назаров В.С. Основные направления развития системы здравоохранения России: тренды, развилки, сценарии / В.С. Назаров, Н.А. Авксентьев, Н.Н. Сисигина; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Дело, 2019. – 101 с.

# **ПРОБЛЕМА РАЗГРАНИЧЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕЖДУ ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

*Никольская Анастасия Сергеевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Симонова Марина Владимировна,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме. Выбранная для исследования тема принципиально важна для понимания смысла муниципального управления, его целей, признаков, принципов и той роли, которую играют формы прямого волеизъявления граждан в системе местного самоуправления.

В статье рассмотрены современные тенденции разграничения полномочий между органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления. Сделана попытка выявить проблемы, препятствующие дальнейшему развитию федеративных начал в осуществлении управления. С этих позиций подвергается критике действующее в Российской Федерации федеральное и региональное законодательство, а также вносятся предложения по его совершенствованию.

## **THE PROBLEM OF DIFFERENTIATION OF COMPETENCES BETWEEN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES AND STATE AUTHORITIES**

*Anastasia V. Nikolskaya*

Master student of the Moscow International Academy

*Marina V. Simonova*

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

**Abstract.** The article is devoted to the current topic. The topic chosen for the study is fundamentally important for understanding the meaning of municipal government, its goals, features, principles, and the role played by forms of direct expression of citizens' will in the local government system.

The article considers the current trends in the division of powers between the state authorities of the Russian Federation, the state authorities of the subjects of the Russian Federation and local self-government bodies. An attempt is made to identify problems that hinder the further development of Federal principles in the implementation of governance. From these positions, the current Federal and regional legislation in the Russian Federation is criticized, and suggestions are made for its improvement.

К местному самоуправлению относятся полномочия, закрепленные ФЗ №131-ФЗ. Вопросы местного значения, согласно ФЗ-131, подразделяются в зависимости от типа муниципального образования: вопросы местного значения городского, сельского поселения (ст. 14); вопросы местного значения муниципального района (ст. 15); вопросы местного значения городского округа (ст. 16).

Вопросы местного значения – это вопросы, относящиеся исключительно к данной территории и населению муниципального образования.

Согласно ФЗ-131, органы местного самоуправления городского, сельского поселения вправе решать вопросы, указанные в ФЗ-131, участвовать в осуществлении иных государственных полномочий (не переданных им), если это участие предусмотрено федеральными законами, решать иные вопросы, не отнесенные к компетенции органов местного самоуправления других муниципальных образований, органов государственной власти и не исключенные из их компетенции федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации, за счет доходов местных бюджетов, за исключением межбюджетных трансфертов, предоставленных из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, и поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений [4].

Наделение органов местного самоуправления государственными полномочиями осуществляется федеральными законами и законами субъектов. Иной порядок не допускается (ст. 19 131-ФЗ) [4].

Согласно ст. 75 ФЗ-131, отдельные полномочия органов местного самоуправления могут временно осуществляться органами государственной власти субъектов Российской Федерации в случае:

1) если в связи со стихийным бедствием, с катастрофой, иной чрезвычайной ситуацией представительный орган муниципального образования и местная администрация отсутствуют и (или) не могут быть сформированы в соответствии с настоящим Федеральным законом;

2) если вследствие решений, действий (бездействия) органов местного самоуправления возникает просроченная задолженность муниципальных образований по исполнению своих долговых и (или) бюджетных обязательств, определенная в порядке, установленном Бюджетным кодексом Российской Федерации, превышающая 30 процентов собственных доходов бюджетов муниципальных образований в отчетном финансовом году, и (или) просроченная задолженность муниципальных образований по исполнению своих бюджетных обязательств, превышающая 40 процентов бюджетных ассигнований в отчетном финансовом году, при условии выполнения бюджетных обязательств федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации в отношении бюджетов указанных муниципальных образований;

3) если при осуществлении отдельных переданных государственных полномочий за счет предоставления субвенций местным бюджетам органами местного самоуправления было допущено нецелевое расходование бюджетных средств либо нарушение Конституции Российской Федерации, федерального закона, иных нормативных правовых актов, установленных соответствующим судом.

Решение о временном осуществлении органами государственной власти отдельных полномочий органов местного самоуправления принимается высшим должностным лицом субъекта в форме указа.

Современное состояние исследований муниципальной практики нельзя охарактеризовать как удовлетворительное. Данная проблема как научная не отражена в полной мере в имеющейся на сегодняшний день литературе по вопросам местного самоуправления.

Рассмотрим проблему разграничения компетенций между уровнями публичной власти. Основные разграничения компетенции между органами государственной власти и органами местного са-

моуправления определены ФЗ-131 и законами субъектов федерации о местном самоуправлении.

Вопросы компетенции представительных органов муниципальных образований со стороны субъектов РФ законодательно еще не совсем проработаны. В законах субъектов часто упоминается, что предметы ведения – это компетенция местного самоуправления. Однако их определение очень расплывчато.

Основой разграничения компетенции между муниципальной и государственной властью является разграничение собственности и материально-финансовых ресурсов. Это означает, что компетенции объема полномочий и предметов ведения должны соответствовать объему имеющейся собственности. В противном случае компетенция окажется не востребованной.

Следует говорить о необходимости принятия закона, который бы разделил собственность на федеральную, региональную и местную согласно уровням власти. Также требуется четко разграничить источники доходов бюджетов различных уровней.

На сегодняшний день средств для осуществления компетенций муниципалитетом недостаточно. Этот ход передачи компетенций на нижний уровень без финансового обеспечения снимает ответственность с государственных органов власти.

Для финансового обеспечения требуется доля дохода федерального бюджета не менее 30-35%. Это обеспечит сбалансированное распределение собственности и материально-финансовых ресурсов и компетенции, что повысит эффективность управления в обществе и государстве.

Кроме того, проблема заключается в преобладании государственно-административных методов управления, что противоречит модели рыночных отношений и мешает развитию экономики. Данная проблема влечет за собой разрыв между обществом и государством. Для решения данной проблемы следует снизить вмешательство в вопросы местного самоуправления, наделить его достаточным объемом собственности, материально-финансовых ресурсов и трансфертами.

В подтверждение этого в ст. 3 Конституции РФ указывается, что народ РФ – это источник власти. Народ может реализовать свою власть, но для этого нужна собственность, поскольку любая власть

основывается на собственности. Если передать несвойственные государственной власти компетенции на местный уровень, это еще и освободит государственные органы от ненужных функций [1].

Проблема неэффективного разграничения компетенций влечет за собой снижение объема производства, безработицу, слабую управляемость. Разделение собственности и компетенции между уровнями власти не должно означать отделение местного самоуправления от государства.

Для начала необходимо разъяснить вопрос соотношения двух ключевых для исследования понятий: непосредственной демократии и местного самоуправления.

Оба рассматриваемых института представляют собой разновидности народовластия, являющегося одной из основ конституционного строя РФ и предполагающего участие граждан в принятии решений по вопросам муниципального образования. Данные институты имеют единую цель – обеспечение в рамках закона максимально широкого и эффективного участия граждан в местном самоуправлении.

Муниципальное управление, реализуемое населением, осуществляется в различных формах.

Согласно п. 1 ст. 3 ФЗ №131-ФЗ, сюда относятся формы прямого волеизъявления, а также выборные и иные органы местного самоуправления, формируемые или непосредственно населением, либо назначаемые представительным органом местного самоуправления, которому население передало свои властные полномочия [4].

На этом основании можно выделить представительную и непосредственную демократию. Обе формы в равной степени важны для реализации народовластия, поэтому нельзя отдать приоритет какой-либо из них.

Непосредственное участие населения в осуществлении местного самоуправления играет очень важную роль, и именно на местном уровне наиболее четко проявляется идея приближения власти к народу.

Итак, под формами непосредственной демократии понимаются группы отношений, складывающиеся между населением и органами власти при реализации следующих форм непосредственной демократии:

- непосредственное осуществление местного самоуправления (референдум, выборы, голосование, сходы);
- участие в местном самоуправлении (правотворческая инициатива, опрос, обращения, массовые акции, собрания, конференции, митинги и др.).

В первом случае жители самостоятельно принимают управленческие решения. Данные формы являются обязательными.

Так, муниципальные выборы всегда будут проводиться в определенный срок для того, чтобы сформировать представительный орган или выбрать должностное лицо. Проведение референдума также обязательно в установленных Федеральным законом случаях, как и голосование о досрочном отзыве должностного лица.

При осуществлении форм участия населения в местном самоуправлении, управленческие решения принимают органы муниципальной власти. В данном случае население может лишь демонстрировать свое мнение по тем или иным вопросам местного самоуправления. Мнение населения носит лишь рекомендательный характер.

Здесь следует уточнить, что дееспособное население имеет равные права на участие в осуществлении местного самоуправления независимо от расы, пола, языка, национальности, положения, происхождения, религиозности и отношения к различным обществам. Объем прав населения может быть ограничен на основании закона с целью защиты основ конституционного строя, прав и интересов других лиц, обороны страны и др.

Государством предоставляются гарантии прав населения на участие в местном самоуправлении и непосредственное его осуществление в отдельных формах. Органы власти обязаны содействовать населению в этом (ст. 3, ст. 33 ФЗ №131-ФЗ) [4].

Однако существует риск противодействия представительного органа исполнительной власти на основе данного института. Так, п. 2 ст. 22 ФЗ №131-ФЗ указывает, что для исключения данного риска инициатива проведения референдума может быть выдвинута только совместно главами представительных органов и главой администрации [4].

Возложение ответственности на население способствует повышению правовой культуры, правосознания граждан, способности к управлению.



Таким образом, исследование данной проблемы требует создания интегральных методик анализа путей совершенствования системы местного самоуправления. Вышеуказанные аспекты обуславливают необходимость дальнейшего изучения указанной проблематики посредством определения места и роли местного самоуправления как специфического социально-политического института в условиях демократизации политической системы современной России.

### **Список использованных источников:**

#### *Нормативные правовые акты*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. – 1993. – № 297.

2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. 11.08.2020) // «Парламентской газете» от 31 июля 2004 г. N 140-141;

3. Федеральный закон от 02.05.2006 №59 (ред. 27.12.2018) «О порядке рассмотрения обращений граждан» // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 19. – Ст. 2060.

4. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред.20.07.2020// «Российская газета» от 8 октября 2003 г. N 202

5. Закон РФ 07.02.1992 г. №2300-I (ред. от 02.12.2019) «О защите прав потребителей» // Российская газета. – 1992.

6. Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. №314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» (ред.12.04.2019) // «Российской газете» от 11 марта 2004 г. № 48

#### *Основная литература*

7. Буров А.Н. Местное самоуправление в России: исторические традиции и современная практика. Ростов-на-Дону: Изд-во Ростовского ун-та, 2018. 224 с.

8. Бутитова Д.Ц. Местное самоуправление в системе взаимодействия власти и общества // Власть. 2019. № 4. – С. 50–53.

9. Бухвальд Е.М. Местное самоуправление: этап обновления и укрепления // Экономист. 2018. № 4. – С. 66–75.

10. Бялкина Т.М. Проблемы правового регулирования компетенции местного самоуправления // Государственная власть и местное самоуправление. 2020. № 3. – С. 37–40.

11. Мерсиянова И.В. Добровольное объединение граждан в местное самоуправление. М.: Academia, 2019. 184 с.

## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ ЧТЕНИЯ ПРИ ОБУЧЕНИИ ПОДРОСТКОВ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ

*Нуруллоева Ситора Самсоновна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Липин Александр Андреевич,*

кандидат политических наук, ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Актуальность данной темы обусловлена тем, что чтение на английском языке может мотивировать подростка на дальнейшее совершенствование языковых знаний, формирование навыков чтения как ключевой компетенции в обучении английскому языку достигается совместной работой обучаемого и преподавателя, тренировкой в практической деятельности, выполнении самых разнообразных заданий по тексту на всех этапах обучения, начиная с раннего и завершая послевузовским образованием. В статье рассматриваются стратегии развития навыков чтения при обучении подростков английскому языку.

**Ключевые слова:** смысловое чтение, приемы понимания текста, формирование умений, межкультурное взаимодействие

## READING SKILLS DEVELOPMENT STRATEGIES FOR TEACHING TEENAGERS IN ENGLISH

*Sitora S. Nurulloeva*

Master's degree student of the Moscow international Academy

*Aleksandr A. Lapin*

Candidate of political science, associate Professor  
of the Moscow international Academy

**Abstract.** The relevance of this topic is due to the fact that reading in English can motivate a teenager to further improve language knowledge, developing reading skills as a key competency in teaching English is achieved by the joint work of the student and teacher, training in practical activities, performing a variety of tasks in the text at all stages of training, starting with early and ending with postgraduate education. The article discusses strategies for developing reading skills in teaching teenagers English.

**Keywords:** semantic reading, techniques for understanding the text, the formation of skills, intercultural interaction

В настоящее время вопросы формирования умений чтения при обучении иностранным языкам исследуются в работах отечественных и зарубежных ученых. Формирование умений чтения рассматривается с позиций различных подходов, однако вопросам формирования коммуникативных стратегий и стратегий работы с текстом уделяется незаслуженно мало внимания. В частности, обучение изучающему чтению английского текста подростков-старшеклассников требует конкретизации вопроса формирования умений чтения, необходимых для точного понимания содержания текста. Следовательно, мы считаем, что в статье необходимо детализировать аспекты понимания текста и его полноты при формировании умений чтения на основе коммуникативных стратегий и стратегии работы с текстом.

Цель настоящей статьи проанализировать стратегии развития навыков чтения при обучении подростков английскому языку, а также описать формирование умений в обучении подростков чтению английского текста.

Для достижения цели статьи обратимся к требованиям нормативных документов. В Стандарте среднего (полного) общего образования (базовый уровень) по иностранному языку целью обучения является «дальнейшее развитие иноязычной коммуникативной компетенции». Следовательно, на уроках важное место занимает коммуникация при формировании умений речевой деятельности, включая чтение. То есть умения изучающего чтения формируются с помощью коммуникации, а значит, и коммуникативных стратегий.

Далее, в Стандарте среднего (полного) общего образования (базовый уровень) по иностранному языку приведены требования к уровню подготовки учеников по чтению: «читать аутентичные тексты различных стилей: публицистические, художественные, научно-популярные, прагматические – используя основные виды чтения (ознакомительное, изучающее, поисковое/просмотровое) в зависимости от коммуникативной задачи» [6]. То есть изучающее чтение производится для достижения коммуникативной задачи, а достижению этой задачи способствуют коммуникативные стратегии.

Коммуникативная стратегия – это «часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели, стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт» [Дятлова 2017: 34]. Мы считаем, что коммуникативная стратегия на этапе работы с текстом предполагает достижение стратегического результата, то есть формирования стратегических умений чтения, которые соответствуют этапу работы с текстом.

Было предложено рассмотреть формирование умений чтения на базе блога; на этом примере будет необходимо определить коммуникативные стратегии на этапах работы с текстом. Известно, что при проведении занятий по английскому языку на базе блога проявляются коммуникативные стратегии. Мы проанализировали исследования в области педагогического дискурса В.И. Карасика и А.Р. Габидуллиной по вопросу применения коммуникативных стратегий [Вербицкая 2016: 2]. В результате были подобраны следующие коммуникативные стратегии для организации этапов работы над английским текстом.

1. На предтекстовом этапе проявляются объясняющая (информирование учеников), организующая (управление процессом работы с текстом), экспрессивно-оценочная (выражение эмоциональной оценки) и этикетная (общение по этическим и моральным нормам) стратегии.

2. На текстовом этапе – содействующая (поддержка и исправление учеников) и контролирующая (контроль понимания текста) стратегии.

3. На послетекстовом этапе – организующая (управление процессом работы с текстом и пересказом), этикетная (общение по этическим и моральным нормам), экспрессивно-оценочная (выражение эмоциональной оценки) и контролирующая (контроль понимания текста) стратегия, а также стратегия верификации (проверка степени понимания: прагматический аспект).

4. На этапе групповой дискуссии прослеживаются организующая (управление ходом дискуссии), экспрессивно-оценочная (выражение эмоциональной оценки), этикетная (общение по этическим и моральным нормам) и содействующая (поддержка и исправление учеников) стратегии.

5. На этапе оценивания учениками своего интереса к тексту наблюдается содействующая стратегия со стороны преподавателя (поддержка и исправление учеников) \ экспрессивно-оценочная (выражение эмоциональной оценки) стратегия со стороны учеников.

6. На этапе оценивания трудностей чтения у учеников проявляется стратегия верификации (проверка степени понимания: прагматический аспект), и у преподавателя – содействующая (поддержка и исправление учеников) и этикетная (общение по этическим и моральным нормам) стратегии.

7. На этапе подведения итогов актуализируются оценивающая (самооценивание, оценка учителя) и контролирующая (контроль понимания текста) стратегии.

Для достижения цели данной статьи необходимо уточнить, как формируются умения чтения: социальные, социолингвистические, стратегические, социокультурные, – при применении коммуникативных стратегий на этапах работы с текстом. Кроме того, мы согласны с И.М. Компаниец, что важно, как реализуется потенциал текста в создании положительных эмоций [Мильруд 2016: 13].

Разработанная нами стратегия работы с текстом будет рассмотрена на текстовом этапе. Помимо этого, следует обозначить критерии сформированности соответствующих умений по трем уровням (низкому, среднему и высокому). Более того, важность представляют и средства формирования умений, то есть упражнения по этапам работы с текстом. Далее, мы сделали попытку рассмотрения работы с текстом “Father’s love”.

1. На предтекстовом этапе, согласно И.М. Компаниец, реализуется потенциал текста в создании положительных эмоций [Мильруд 2016: 88].

Реализация данного потенциала осуществляется посредством заданий на анализ заголовка и высказывание своего мнения по теме текста (“1 Do you think, father really love their kids? 2 What’s your idea of a good father? 3 Find synonyms in the text for words ...”). То есть у обучающихся формируются положительные эмоции и мотивы для чтения текста, стремление к доминированию (ученики думают, что разбираются в теме, по которой высказались). Поэтому они будут прилагать усилия для избегания недопонимания текста. Поскольку выполнение заданий данного этапа, кроме третьего (подбор синони-

мов), может быть неодинаковым, то единых критериев выполнения мы не посчитали нужным предложить.

2. На текстовом этапе формируются стратегические умения чтения. Формирование данных умений производится при выполнении задания на множественный выбор вариантов ответов (“Read the text and answer 2 questions. A The son was irritated because ... 1. he repeated the name of the bird; 2. he didn't like birds; 3. he was very busy; 4. he knew the bird would spoil the window. B After the child asked questions, the father ... 1. shouted at him; 2. beat him; 3. ignored him; 4. hugged him lovingly.”). Формирование стратегических умений чтения направлено на компенсацию недостатка языковых средств за счет лексической семантизации при помощи синонимов, использования контекста и языковой догадки.

Компенсация недостатка языковых средств происходит целенаправленно, когда ученик работает над фрагментами текста, либо автоматически, когда ученик соблюдает все действия по разработанной нами стратегии работы с английским текстом (“a) Read the text quickly; b) Read questions and under line the key words in every question; c) Find some sentences in the text that are useful for answering questions. Underline these sentences, d) Read the variants of answers for every question, e) Find the variants of answers which are absolutely wrong, f) Choose the correct answer for all questions. Compare your answer with sentences that you underlined in the text, g) Check your answers for every question.”).

То есть, зная ключевые слова в вопросе, ученики подбирают фрагменты текста и сравнивают их с вопросом. Выбор ответов происходит с помощью когнитивных (логических) действий анализа и сравнения и компенсации недостатка языковых средств. Критерием сформированности данных умений является критерий правильности ответов.

Согласно этому критерию, стратегические умения чтения могут быть сформированы на низком, среднем или высоком уровне. Низкий уровень: количество правильных ответов не повышается, составляет примерно 50% от количества вопросов. Средний уровень: количество правильных ответов повышается медленно, динамика нестабильная, всего правильных ответов от 50% до 75% от количества вопросов. Высокий уровень: количество правильных ответов

повышается достаточно быстро, стабильно и приближается к стабильным 75 % – 100 % от количества вопросов.

3. На послетекстовом этапе формируются социокультурные умения чтения. Формирование данных умений актуализируется путем пересказа содержания текста (“Retell the text in 5 – 9 sentences”). То есть, поскольку любой текст содержит социокультурные сведения, то можно на послетекстовом этапе делиться этими сведениями с одноклассниками посредством пересказа сведений текста. Передача социокультурных сведений, а значит, сформированность социокультурных умений чтения будет возрастать, если пересказ будет становиться более подробным и объемным.

Для данных умений нами отобран критерий качества пересказа текста. Согласно данному критерию, социокультурные умения чтения могут быть сформированы на низком, среднем или высоком уровне. Низкий уровень: пересказ текста совпадает со смыслом, но не полностью; пересказ краткий – 5 предложений; упущены подробности. Средний уровень: пересказ текста передает его смысл, достаточно длинный – 6-7 предложений, есть примеры из текста. Высокий уровень: пересказ текста подробно передает его смысл, длинный – 8-9 предложений, содержит много деталей и примеров из текста.

4. На этапе групповой дискуссии формируются социальные умения чтения. Формирование данных умений производится посредством подбора группой аргументов для заданного утверждения (“1. Divide in two groups. One group supports living and close relationship with old parents. Another group proves that adult kids must keep a distance from old parents. Give points to prove your opinion. Group 1. Living and close relationship with old parents is good because ... Group 2. Adult people must keep a distance from old parents because ...”).

То есть участники одной группы доказывают правильность своего утверждения и занимают роли сторонников точки зрения, участники другой группы занимают роли противников точки зрения. Каждая группа мотивирована новизной и оригинальностью своих аргументов, поэтому у них лучше развиваются социальные умения чтения. Чем больше аргументов предлагают старшеклассники, тем лучше формируются социальные умения чтения, и общение в группе становится более разнообразным. Для данных умений нами по-



добран критерий качества аргументации.

Согласно данному критерию, социальные умения чтения могут быть сформированы на низком, среднем или высоком уровне. Низкий уровень: количество аргументов по утверждению малое – 2 пункта, практически не повышается. Средний уровень: количество аргументов по утверждению достаточно большое, 3-4 пункта, динамика – неравномерное повышение количества аргументов от 3 до 4. Высокий уровень: количество аргументов по утверждению большое – 4-5 пунктов, динамика стабильная, от 4 до 5-6 аргументов.

5. На этапе оценивания своего интереса к тексту реализуется потенциал текста в создании положительных эмоций на основе удовлетворенности учеников от понимания текста и выполнения заданий [Соколов 2015: 115]. Реализация данного потенциала осуществляется посредством оценки учениками своего интереса к тексту по пятибалльной шкале (“Choose 1 of 5 options :Thetextis: 1- boring 2 - usual 3 - interesting 4 - veryinteresting 5 - great”) То есть, отмечая по шкале, насколько текст интересен, старшекласник уверен, что текст подобран по результатам его ответов в предварительном анкетировании, а значит, он испытывает положительные эмоции и чувствует потребность к дальнейшему изучающему чтению текстов.

Его оценка своего интереса к тексту воспринимается как стимул для повышения мотивации чтения более сложных текстов. На этапе оценивания интересности текста стимулом к оценке является внутренняя мотивация (уважение к себе, так как текст хорошо понят и дальше ожидается текст интересной тематики). Для реализации данного потенциала нами выделен критерий оценки качества интереса. Согласно данному критерию, потенциал текста в создании положительных эмоций может быть реализован на низком, среднем или высоком уровне. Низкий уровень: показатели по пятибалльной шкале держатся на отметках 2 «обычный» или 3 «интересный». Средний уровень: показатели по пятибалльной шкале держатся на отметках 3 «интересный» и постепенно повышаются. Высокий уровень: показатели по пятибалльной шкале держатся на отметке 3 «интересный» и постепенно возрастают до 4 «очень интересный» или 5 «прекрасный».

6. На этапе оценивания трудностей чтения формируются социолингвистические умения чтения. Средством их формирования

является задание на подбор самых больших трудностей из предложенного списка (“Choose, what was most difficult for you: unknown words, grammar structures finding main parts in the text, many details, text connectors and logics of text, attention to all details, lack of cultural knowledge”). То есть преодоление лингвистических трудностей будет способствовать лучшему извлечению из текста информации.

Иными словами, социолингвистические умения чтения будут лучше сформированы, если ученики будут иметь меньшее количество трудностей при чтении текста за счет формирования умений их преодоления. Для данных умений чтения нами подобран критерий качества языковых трудностей. Согласно данному критерию, социолингвистические умения чтения могут быть сформированы на низком, среднем или высоком уровне. Низкий уровень: языковых трудностей чтения всего порядка 5-6 и количество медленно уменьшается до 4. Средний уровень: языковых трудностей чтения порядка 4-5 и количество медленно уменьшается до 3. Высокий уровень: языковых трудностей чтения всего 3-4 стабильно, иногда уменьшается до двух.

7. На этапе подведения итогов формируются стратегические умения чтения и реализуется потенциал текста в создании положительных эмоций. Формирование данных умений происходит при выполнении старшекласниками заданий (1. How many questions have you answered right? 2. How many questions do you hope to answer right next time? 3. What genre of the text do you want to read in the next lesson? ). Задание 1 направлено на формирование стратегических умений чтения, так как необходимо подсчитать количество правильных ответов к текстам, подвести итог выполнения задания на множественный выбор. Задания 2 и 3 направлены на реализацию потенциала текста в создании положительных эмоций, потому что формулировки второго и третьего заданий мотивируют учеников на более детальное понимание текста и прочтение текста с интересом по жанру на следующем занятии. Поскольку ответы учеников могут быть приблизительными и сильно различаться, то единых критериев сформированности вышеназванных умений чтения английского текста нами не подобрано.

Принимая во внимание вышесказанное, мы считаем, что научная новизна данной статьи актуализируется в описании формирования

умений в обучении подростками чтению английского текста (социальных, социокультурных, стратегических, социолингвистических) по этапам работы с текстом, использовании коммуникативных стратегий на этапах работы с текстом, разработке стратегии работы с текстом для текстового этапа, разработке критериев сформированности умений чтения, реализации потенциала текста в создании положительных эмоций, описании средств формирования умений чтения на базе блога.

Таким образом, коммуникативные стратегии и стратегия работы с текстом проявляются в формировании социальных, социокультурных, стратегических, социолингвистических умений чтения на базе блога; реализации потенциала текста в создании положительных эмоций. Мы считаем, что коммуникативные стратегии и стратегия работы с текстом имеют перспективы для повышения полноты понимания текстов и снижения количества типичных ошибок при работе с текстами, создания устойчивой мотивации чтения иноязычных текстов.

#### **Список использованных источников:**

1. Бернштейн В.Л. Извлечение информации как главный компонент продуктивного чтения // Интерактивная наука. – 2017. – № 11. – С. 28–31.

2. Вербицкая М.В., Махмурян К.С., Симкин В.Н., Соловова Е.Н. О разработке модели двухуровневого единого государственного экзамена по иностранным языкам II Педагогические измерения. – 2016. – №1. – С. 18–21.

3. Вербицкая М.В. Методические рекомендации для учителей, подготовленные на основе анализа типичных ошибок участников ЕГЭ 2018 года по иностранным языкам / М.В. Вербицкая, К.С. Махмурян. – М.: Федеральных институт педагогических измерений, 2018. – 35 с.

4. Дятлова Г.Ю., Шавкун И.В. Технология продуктивного чтения как средство развития читательской компетенции у младших школьников с ОВЗ // Специальное образование. – 2017. – № 3. – С. 71–76.

5. Мильруд Р.П. Универсальные учебные действия как сверхзадача обучения II Научный диалог. – 2016. – №1(491). – С. 272–284.

6. Примерная основная образовательная программа основного общего образования. – М., 2015. – 558 с.

7. Современные педагогические технологии. Основная школа  
О.Б. Даутова, Е.В. Иваньшина, О.А. Ивашедкина, И.В. Муштавин-  
ская. — СПб. КАРО, 2015.

8. Соколов А.М. Четыре вида чтения на 1 уроке // <https://nsportal.ru/shkola/inostrannye-yazyki/angliiskiy-yazyk/library/2015/04/10/4-vida-chteniya-na-odnom-uroke>

9. Аналитические и методические материалы ФИЛИ // <http://www.fipi.ru>

10. SHamov A.N. Korporativnaya programma obucheniya «Angliisk ijazykdlyaprofessionalnojdeyatelnosti» vsovremennomobrazovatelno mprostranstve: tseli, sodержаниеirezultaty / A.N. Shamov, O.M. Kim // Vestnik Mininskogo universiteta. – 2018. – Т. 6. – № 3. – С. 5.

# ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ

*Папуша Екатерина Анатольевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Барышова Юлия Николаевна,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме совершенствования инвестиционной политики в регионах и муниципальных образованиях страны. Акцентируется внимание на важности инновационно-инвестиционной деятельности для решения проблем экономического характера, вызванного влиянием в том числе внешнеэкономических и политических факторов.

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, муниципальное образование, социально-экономическое развитие, управление, системно-комплексный подход

## WAYS TO IMPROVE INVESTMENT POLICY IN MUNICIPALITIES

*Ekaterina A. Papusha*

Master' degree student of the Moscow International Academy

*Julia A. Baryshova*

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

**Abstract.** The article is devoted to the current topic of improving investment policy in the regions and municipalities of the country. Attention is focused on the importance of innovation and investment activities for solving economic problems caused by the influence of foreign economic and political factors.

**Keywords:** investment policy, municipal formation, socio-economic development, management, system-integrated approach

Актуальность темы данной статьи в первую очередь обусловлена эволюционным развитием местного самоуправления, а также необходимостью решения проблем управления экономикой страны, из которых особого внимания требует проблема совершенствования инвестиционной политики, в том числе на уровне муниципалитетов.

Органы власти в муниципальных образованиях (МО), регулируя хозяйственные отношения, выступают одновременно и как субъекты этих отношений, и как регуляторы данной деятельности, направленной на удовлетворение общественных потребностей населения. В этом заключается двойственная природа местной власти, имеющая довольно сложный характер многосторонних взаимодействий с другими хозяйствующими субъектами [Бабун 2016: 91].

В современных условиях, безусловно, назрела острая необходимость в изменениях в сфере инновационной деятельности (ИИД) в экономике страны в целом и на уровне муниципальных образований. Цель этих изменений – приведение в соответствие сложившихся диспропорций и противоречий в этой области.

Инвестиционная деятельность в широком понимании представляет собой капитальные вложения средств в муниципальные объекты инвестирования с целью достижения необходимых социально-экономических результатов (полезного эффекта). Инвестиционная политика как инструмент управления направлена на решение задач повышения конкурентоспособности муниципальных образований в масштабе регионов и страны в целом.

Проблему совершенствования инвестиционной политики МО необходимо рассматривать с точки зрения всесторонности ее влияния на развитие территорий, основываясь при этом на принципах системно-комплексного подхода (СКП). Последний означает рассмотрение значительного (максимально возможного) количества научных, производственно-технических, технологических, социальных, организационно-экономических, экологических и других аспектов в их взаимодействии в реальных условиях.

Следует учитывать, что отдельные проблемы МО обусловлены особенностями, своеобразием муниципальных образований, что определяет специфику формирования и реализации их инвестиционной политики. Кроме того, инвестиционно-инновационное развитие социальных объектов всегда характеризуется элементами

новизны и динамизма, что и определяет способность МО успешно развиваться в дальнейшем.

Муниципальное образование в процессе формирования и реализации инвестиционной политики может исходить из различных вариантов взаимодействия:

1) закупка лицензий, совмещенная с подготовкой персонала, использование аутсорсинговых организаций (вплоть до поставки объектов «под ключ»);

2) предоставление техдокументации и нормативных данных, научно-технических и других материалов (включая возможность соответствующей закупки);

3) осуществление деловых визитов, закупки запчастей и деталей без «ноу-хау», передачи проектной документации;

4) организация выставок, совместных публикаций, закупка лицензий без «ноу-хау» и др. [Голов <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573448>].

На практике распространен вариант смешанного типа, когда цели инвестиционной политики взаимосвязаны между собой, расширяя возможности и сферу интересов МО на будущее. Это позволяет муниципальному образованию изменять ситуацию на рынке, маневрируя и оперативно реагируя на динамику инвестиционной среды.

Сегодня, в период роста количества организаций, осуществляющих ИИД, особое внимание в процессе формирования и реализации инвестиционной политики в МО следует уделять соблюдению последовательности этапов ИИД и достижению целей, поставленных в инвестиционной и инновационной деятельности. Кроме того, заслуживает внимания избирательная стратегия руководства муниципальных образований, при которой инвестиции финансируются в четко заданном направлении развития, обеспечивая необходимую концентрацию ресурсов в нужное время.

Муниципальным образованиям следует разрабатывать стратегические планы и программы социально-экономического развития, используя научно обоснованные модели оптимизации инвестиционных ресурсов. Для этого рекомендуется применять различные цифровые, экономико-математические и другие методы моделирования и оптимизации, сводящиеся к минимизации суммарных затрат по инвестиционным направлениям. В конечном итоге должно обеспе-

чиваться требование о том, чтобы суммарные затраты не превышали общей суммы инвестиций.

Следует отметить, что на любом уровне управления требуется достижение высокой эффективности, даже в условиях неопределенности внешней и внутренней среды. Уровней неопределенности реально может быть множество. Исключить возможные значительные экономические потери муниципалитетов в этих условиях позволяет системно-комплексный подход (СКП) при решении проблем ИИД в сочетании с подготовленными профессиональными кадрами для реализации мероприятий инвестиционной политики МО. Для этого, на наш взгляд, необходимо создание общей платформы реализации «государственных – региональных – муниципальных целевых программ», базируясь на принципах СКП и обеспечивая выполнение национальных задач на ближайшее десятилетие.

В настоящее время инвестиционная деятельность все больше приобретает цифровую форму организации работ при максимальном взаимодействии всех органов власти. Современная цифровая «платформа», по нашему мнению, представляет собой постоянно совершенствующуюся систему применения принципов (алгоритмов) сетевого взаимодействия всех сторон-участников народнохозяйственного комплекса, включая и муниципальные образования.

Системно-комплексный подход с учетом применения вышеуказанных платформенных взаимодействий в системе государственного и муниципального управления позволяет осуществлять поэтапную оптимизацию управления экономическим развитием. Параллельно с этим должна решаться важнейшая задача совершенствования подготовки и повышения квалификации кадров для муниципальной службы, способных осуществлять и контролировать ИИД на должном информационном уровне, соблюдая все требования современной инвестиционной политики в муниципальном образовании.

Последняя должна быть нацелена на эффективное привлечение и использование средств, вкладываемых в развитие территории МО, обеспечивать правильный выбор инвестиционных проектов и финансирование в приоритетные направления с учетом их высокой эффективности, а также необходимую занятость населения муниципалитета, систематическое пополнение местного бюджета [Бабун 2016: 327].



От руководства муниципального образования требуется постоянная работа по включению инвестиционных проектов в региональные и федеральные (национальные) программы с обеспечением при этом их социальной значимости для МО. Проекты должны соответствовать стратегическим целям развития муниципалитета, задачам создания новых рабочих мест, развития научно-технического потенциала территории, улучшения условий и качества жизни населения МО [Сачук <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577549>].

В качестве итоговых выводов следует отметить, что муниципальные образования на современном этапе экономического развития постоянно находятся в тесном взаимодействии с региональными и федеральными органами власти, населением, общественными организациями. Это взаимодействие нередко происходит в сложных условиях неопределенности внешней и внутренней среды МО.

Для решения проблем инвестиционной политики муниципалитетов рекомендуется применение системно-комплексного подхода, позволяющего осуществить максимально возможный охват процессов взаимодействия, избежать потерь при реализации инвестпроектов, а также использование принципа интеграции инвестиционной и инновационной деятельности (ИИД), основанного на разработке и применении цифровых и экономико-математических моделей оптимизации стратегии социально-экономического развития территорий муниципальных образований.

#### **Список использованных источников:**

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 г. №131-ФЗ (ред. от 28.08.2020 г.): принят Государственной Думой 16.09.2003 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901876063> (дата обращения: 16.08.2020).

2. Бабун Р.В. Организация муниципального управления: учеб. пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 336 с.

3. Голов Р.С. Организация производства, экономика и управление в промышленности: учебник / Р.С. Голов, А.П. Агарков, А.В. Мыльник. – М.: Дашков и К°, 2019. – 858 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573448>.

4. Кузнецов И.В. Современные механизмы управления инвестиционной деятельностью на территории муниципального образования [Электронный ресурс] / И.В. Кузнецов // Молодой ученый. – 2015. – №24(104). – С.476-480. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/104/24240/> (дата обращения: 09.08.2020).

5. Рой О.М. Теория и механизмы государственного управления: учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2020. - 384 с.

6. Сачук Т.В. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования и привлечение инвесторов на местном уровне : учебное пособие : [16+] / Т.В. Сачук, О.О. Смирнова, Ф.О. Александров, И.Л. Быковников ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2017. – 361 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577549>

# ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

*Папуша Екатерина Анатольевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Ярошук Анатолий Борисович,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам формирования и развития современной инвестиционной политики муниципальных образований РФ, показана сущность данных проблем в условиях трансформации, модернизации и цифровизации отечественной экономики. Акцентировано внимание на том аспекте, что в значительной мере ответственность за осуществление этой трансформации в будущем возлагается на муниципальные образования, которые наряду с федеральными и региональными органами власти несут публичную нагрузку по обеспечению социально-экономического развития РФ.

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, муниципальное образование, управление, развитие, самоуправление.

## WAYS TO IMPROVE INVESTMENT POLICY IN MUNICIPALITIES

*Ekaterina A. Papusha*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Anatoly B. Yaroshchuk*

Doctor of Economics, Professor of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the problems of the formation and development of the modern investment policy of municipalities of the Russian Federation, the essence of these problems is shown in the context of transformation, modernization and digitalization of the

domestic economy. Attention is focused on the aspect that to a large extent the responsibility for the implementation of this transformation in the future rests with municipalities, which, along with federal and regional authorities, bear a public burden to ensure the socio-economic development of the Russian Federation.

**Keywords:** investment policy, municipal formation, management, development, self-government

На современном этапе экономического и социального развития России при условии влияния множества внешних и внутренних факторов негативного характера перед государственным управлением стоит реальная и масштабная по своей ответственности задача: без каких-либо промедлений преодолеть назревшие проблемы социально-экономической трансформации, обеспечить стабильность и преемственность развития экономики, достигнуть высокого качества жизни населения на всем социально-территориальном пространстве страны. Особое внимание при этом должно придаваться проведению социально справедливой, научно разработанной инвестиционной политике муниципальных образований, являющейся своего рода драйвером роста и трансформации на уровне местного самоуправления (МСУ) на современном этапе. Это и определяет актуальность темы исследования.

Под инвестиционной политикой (ИП) в целом следует понимать капитальные вложения в муниципальные образования (МО) и их объекты инвестирования, необходимые для обеспечения заданной экономической эффективности проектно-программных решений и повышения конкурентоспособности муниципальных образований в экономическом плане.

Нельзя отрицать тот факт, что сегодня в общероссийском комплексе народного хозяйства исторически «развились» негативные явления и дисбалансы между его основными звеньями в хозяйственной и управленческой («надстроечной»), а также в социально-инфраструктурной сфере деятельности. И одним из «слабых» звеньев, отстающих в инновационно-инвестиционном плане стали многие, зачастую трудно выживающие в конкурентной борьбе с другими звеньями и структурами муниципальные образования, хотя и имеющие определенный законодательством РФ круг прав, но зачастую не

обеспеченные в должной мере необходимыми материальными, интеллектуальными, кадровыми, финансовыми и другими ресурсами.

Практика показывает, что этот недостаток в финансово-ресурсном отношении в кризисных условиях «разрушал» даже ранее более или менее устойчиво работавшие муниципалитеты и регионы в целом. Одна из назревших проблем в этом плане – отсутствие устойчивых хозяйственных связей МО с вышестоящими, а также финансовыми организациями, «смежниками», слабая государственная поддержка МО в проблемных ситуациях, высокая текучесть кадров, профессионально недостаточно подготовленных к объективно возникающим изменениям внешней среды.

Любое новое направление в современной инвестиционной политике и деятельности МО, как правило, требует того, чтобы синхронно, в заданном ритме («синергетично») развивались межмуниципальные и другие взаимодействия на различных уровнях власти, включая государственные, корпоративные, кредитно-финансовые, информационные, общественно-политические, внешнеэкономические и др. При этом успешно могут развиваться договорные, аутсорсинговые, взаимовыгодные отношения между МО и партнерами, включая бизнес-структуры.

В данном случае следует особо выделить важность установления оптимальных финансово-экономических отношений муниципалитетов с торгово-промышленными, сельскохозяйственными и бизнес-структурами, банками, участниками и разработчиками приоритетных в социальном и экономическом плане проектов, программ, кластеров, ассоциаций и др.

Почти 100 лет назад русским педагогом, общественным деятелем и политиком Л.А. Велиховым сформулированы признаки местного самоуправления (подзаконная власть, разграничение сфер компетенции, самостоятельные источники средств, территориальный подход, выборный принцип), которые и сегодня действуют в системе управления МО [Воронин 2004: 18]. Нельзя говорить о местном самоуправлении как об особом субъекте прав, если ему не предоставлены те или иные определенные и ограниченные средства для осуществления своих задач.

Средства в бюджете МО должны быть соразмерны тем полномочиям, которые представлены сегодня Конституцией РФ, федераль-

ными и региональными законами и подзаконными актами. Однако следует отметить, что типичная проблема большинства МО – это невозможность максимального наполнения местных бюджетов. Поэтому нередко федеральные и региональные власти содействуют МСУ в ее решении через соответствующие инвестиционные каналы.

Безусловно, со временем должна быть создана современная платформа эффективного взаимодействия, обеспечивающая рациональное сочетание принципов централизации и децентрализации на каждом этапе развития в интересах повышения качества жизни населения, проживающего в МО. Это и есть реализация принципа государственной поддержки МСУ по направлениям (межбюджетному, инвестиционному, финансовому, организационно-экономическому, социальному и др.) [Васильев 2014: 110].

Для решения проблемы повышения конкурентоспособности МО, в первую очередь, в масштабах региона, через активизацию и совершенствование инвестиционной политики требуется сочетание направлений интеграционного развития с принципом внутреннего аудита и самооценки уровня социально-экономического развития МО («самоаудита»). Это позволяет решить данную проблему, обеспечив не только оптимальный выбор инвестиционных проектов, но и реально определив собственный потенциал МО в данной сфере.

Проблема обоснования инвестиционных проектов должна быть решена с помощью оценки эффективности выбора инвестиционных решений. В данном случае под эффективностью понимается сопоставление результатов от реализации инвестиций в системе управления МО с величиной их затрат. Кроме того, необходим учет возможных рисков и факторов неопределенности внешней и внутренней среды МО [Балдин <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573212>].

Учитывая значительную «региональность» российской экономики, крупные муниципалитеты являются, как правило, так называемыми экономическими центрами субъекта РФ, в границах которого они расположены. И здесь важно определить место МО в структуре интересов социально-экономического развития региона, т.к. инвестиционная политика на данном уровне в российских условиях является категорией, во многом зависимой от вышестоящих уровней управления. Для оценки инвестиционной политики применительно

к процессам муниципального управления чаще всего используется оценка инвестиционной привлекательности и качества создаваемой инвестиционной среды [Алешина [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36482500\\_66925332.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36482500_66925332.pdf)].

Инвестиционная привлекательность МО характеризуется совокупностью факторов, определяющих объем и структуру потоков привлекаемого капитала, среди которых можно выделить географические положение и природно-климатические условия; транспортную доступность к объектам инвестирования; обеспеченность инфраструктурой; динамику показателей социально-экономического развития, в т.ч. объема инвестиций в основной капитал, объема промышленного производства на душу населения и др.; уровень развития деловой и финансовой инфраструктуры; уровень жизни населения и др.

Однако «инвестиционная политика – это не только оценочные показатели инвестиционной привлекательности, это еще уровень проработанности и полноты законодательства, наличие эффективных документов стратегического планирования, организационно-функциональной системы органов местной, региональной и федеральной власти, ответственных за эффективную реализацию мер инвестиционной политики, а также наличие объективных предпосылок для реализации наиболее перспективных сценариев социально-экономического развития» [Алешина [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36482500\\_66925332.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36482500_66925332.pdf)]. Таким образом, инвестиционная политика на муниципальном уровне – едва ли не самая важная категория в контексте социально-экономического развития территории МО.

Следует отметить, что на сегодняшний день большинство крупных российских муниципалитетов весьма трудно отнести к прогрессивным в плане проведения самостоятельной инвестиционной политики. В качестве основных проблем в данной сфере можно выделить следующие:

- хроническая дефицитность местных бюджетов (непропорциональность степени нагрузки местных бюджетов их финансовому обеспечению);

- отсутствие эффективных институтов местной власти в области разработки и реализации мер инвестиционной политики;

- лоббирование определенных, ограниченных направлений экономической политики региона, в котором функционирует муниципалитет.

В конечном итоге указанные проблемы формирования и реализации инвестиционной политики на местном уровне «тормозят» процессы социально-экономического развития МО.

Муниципальные образования являются саморазвивающимися социально-экономическими системами. Развитие всегда представляет собой новую функцию управления, позволяющую системам МО в современных условиях непрерывно эволюционировать в соответствии с требующимися материальными, финансовыми и интеллектуальными ресурсами. Для этого и необходимо формирование эффективных механизмов инвестиционной политики МО, обеспечивающих решение проблемы оптимизации капиталовложений в их перспективное развитие.

#### **Список использованных источников:**

1. Алешина О.Е. Особенности формирования инвестиционной политики на местном уровне (на примере крупного города) [Электронный ресурс] / О.Е. Алешина, Е.В. Бортникова, С.С. Гаврилова, Ю.В. Долгая // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – №10(27). – С.79-83. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36482500\\_66925332.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36482500_66925332.pdf) (дата обращения: 07.08.2020).

2. Балдин К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие : / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, Р.С. Голов. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 418 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573212>

3. Васильев В.П. Государственное и муниципальное управление: учеб. пособие / В.П. Васильев [и др.]; под ред. В.П. Васильева. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 352 с.

4. Воронин А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики / А.Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с.

5. Кошелева А.Н. Инвестиции: краткий курс / А.Н. Кошелева. – Москва : РИПОЛ классик, 2013. – 129 с. – Режим доступа: по под-



писке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480892>

6. Сачук Т.В. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования и привлечение инвесторов на местном уровне : учебное пособие : [16+] / Т.В. Сачук, О.О. Смирнова, Ф.О. Александров, И.Л. Быковников ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2017. – 361 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577549>

7. Сулейманов М.Д. Инвестиционный потенциал экономики России: учебник для образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования / М.Д. Сулейманов. – Москва: Библио-Глобус, 2018. – 200 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599645>

# РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УСЛОВИЙ, РЕЖИМА И ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Петров Даниил Ильич,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

**Аннотация.** Эффективность использования рабочей силы во многом зависит от того, насколько рационально осуществляется управление рабочим временем. В настоящее время растет необходимость внедрения новых методов управления рабочим временем, что влияет на качество использования труда.

**Ключевые слова:** рабочая сила, эффективность, качество, рабочее время, управление

## DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE CONDITIONS, REGIME AND DISCIPLINE OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

*Daniil I. Petrov*

Master's degree student of the Moscow International Academy

**Abstract.** The efficiency of the labour force depends to a large extent on how well the management of working time is carried out. At present, the need to introduce new methods of working time management is growing, which affects the quality of labor.

**Keywords:** labor force, efficiency, quality, working time, management

При изучении трудовых ресурсов, корректировании норм труда возникает необходимость установки затрат рабочего времени, которое является необходимым и должно регламентироваться и включаться в норму, а также времени считающегося нерациональным и излишним. Для этого рабочее время подразделяется на несколько категорий по выделенным признакам.

Рабочее время это продолжительность, установленная в законном порядке, рабочего дня и рабочей недели. В классических усло-

виях труда оно составляет 8 ч. в день или сорокачасовую рабочую неделю неделе с двумя, реже с одним, выходными днями. Также под рабочим временем понимается период времени, в течение которого работник находится на предприятии или фирме в связи с выполняемой им работой.

Для исполнителя рабочее время подразделяется на непосредственно время работы, в течение которого исполнитель занимается выполнением своих непосредственных обязанностей, выполняя предусмотренную или не предусмотренную производственным заданием деятельность, а также время перерывов и время перерывов в работе, в течении которого исполнитель не выполняет свои функции по тем или иным причинам.

Время непосредственной работы исполнителя включает в себя следующие категории рабочего времени:

- Подготовительно-заключительное время;
- Оперативное время;
- Основное время;
- Вспомогательное время;
- Время для рабочего места;
- Время технического обслуживания;
- Время организационного обслуживания.

При анализе затрат рабочего времени и расчете норм времени на лабораторных работах выделяют перекрываемое и неперекрываемое время:

Перекрываемое время – это время выполнения исполнителем каких-либо трудовых действий в период автоматического времени работы приборов. Перекрываемым может быть основное и вспомогательное время, а также время, относящееся к другим типам затрат рабочего времени;

Неперекрываемое время – это время выполнения вспомогательных действий и действий по обслуживанию рабочего места при выключенных приборах.

Кроме того, частично рабочее время включает также время, которое не предусмотрено производственным заданием, или время, потраченное исполнителем на выполнение непроизводительной и случайной работы. Оно не включается в нормы штучного времени. Под первым (время выполнения непроизводительной работы) под-

разумеается время, потраченное на выполнение работы, не предусмотренной производственным заданием, которое не было вызвано производственной необходимостью. Под вторым (Временем выполнения случайной работы) подразумевается время, затраченное на выполнение работы, не предусмотренной заданием, но вызванное производственной необходимостью (например, перенос готовой продукции, выполняемой вместо подсобного рабочего). Данные затраты времени должны стать предметом особого внимания, потому что их ликвидация является резервом повышения производительности труда.

Выполнение данных видов работ не производит прироста производительности или улучшения ее качества и не включается в норму штучного времени.

Время промежутков в работе подразделяется на время регламентированных и нерегламентированных перерывов.

Время регламентированного перерыва во время рабочего дня включает в себя время перерывов в работе, обусловленных технологией и организацией трудового процесса, например, перерыв в работе лаборанта во время автоматической калибровки аналитических весов. К этой категории относится также время на отдых и личные надобности исполнителя работ, предусмотренное трудовым законодательством.

Время нерегламентированного перерыва – это время перерыва вызванного нарушением нормального течения производственного процесса.

Оно включает в себя перерывы, вызванные нарушением нормального хода производственного процесса – несвоевременной отладкой оборудования, неисправностью оборудования, перебоями в подаче электроэнергии и проч. и время перерывов в работе, вызванных нарушениями трудовой дисциплины – несвоевременный приход на рабочее место (опоздания), отлучки по личным нуждам, преждевременный уход с работы и проч.

Проводя анализ потерь и недостатков в использовании рабочего времени, специалисты подразделяют его на две большие категории. Это производственные затраты и несанкционированные потери. Первая группа включает в себя период работы, в который исполнитель занимается производством продукта в соответствии со своими

должностными полномочиями, а также время предусмотренных перерывов, данные затраты являются объектом нормирования и входят в структуру рабочего дня. Ко второй группе относятся потери рабочего времени по зависящим или не зависящим от исполнителя причинам. Анализ необходим для разграничения двух этих проблем.

В настоящее время существует множество методов учетов рабочего времени. Приведем ниже основные из них :

1) Хронометраж – измерение и наблюдение затрат рабочего времени на осуществление повторяющихся элементов операции или ее в целом. Используется для анализа труда, разработки и корректировки нормативов или для выявления причин отклонения от графика. Играет важную роль в деле научной организации управленческого труда. Он может быть непрерывным, выборочным (для слежения за отдельными элементами рабочего дня) и цикловым (применяется при наблюдении за сверхкороткими элементами – 3-5 с. путем объединения их в разной комбинации в группы).

При подготовке к хронометражу исследуемую операцию исполнителя разделяют на элементы (комплексы приемов, действия, движения), устанавливают границы между ними с помощью резко выраженных моментов ее окончания и начала («фиксажными точками»), затем устанавливают количественно необходимое количество наблюдений. Данные наблюдения фиксируются в специальном листе, а затем обрабатываются для исключения дефектных замеров и выявления средней продолжительности отдельных элементов операции. Такого рода знания помогают оптимизировать затраты времени и выявить точки отклонения.

2) В отличие от хронометража, упрощенные наблюдения предполагают применение часов. После упрощенных наблюдений, в случае если отклонения превышают 10% от среднестатистического уровня, используется более точная методика под названием фотохронометраж.

3) Групповая или индивидуальная фотография рабочего времени происходит при помощи фиксирования абсолютно всех потерь полезного времени и затрат времени на протяжении дня (какой-либо его части). Оно проводится три-четыре раза в год в течение двух-трех недель. Для осуществления данной методики привлекаются специальные люди выполняющие функцию нормировщиков, масте-

ров и т.д.

Фотохронометраж осуществляется на плановой основе и устанавливает структуры затрат времени на протяжении рабочего дня или его части. Для данного метода требуется значительная подготовка и затраты труда, поэтому целесообразен только при больших масштабах исследований или их специальной направленности.

Впоследствии анализ может определить следующие факты:

- Удельный вес и величину полезных затрат времени, зависящих и не зависящих от исполнителей потерь рабочего времени;
- Точную продолжительность технологического процесса;
- время, необходимое для выполнения определенных операций (математических, технических и хозяйственных).

4) Также один из подвидов фотохронометраж – это методика моментальных наблюдений. Она фиксирует то, чем исполнитель занимался в случайно выбранный момент времени. Является достаточно распространенным методом контроля рабочего времени у подчиненных руководителем.

5) Еще один подвид – это самофотографирование. Исполнитель самостоятельно фиксирует свои действия, и представляет отчет в конце рабочего дня. Самофотографирование экономично, но не дает точных результатов, а его данные трудно обрабатывать.

6) Шестой подвид измерения рабочего времени менеджера или рабочего представляет собой одну из форм самофотографирования. Затраты времени на работу фиксируются в дневнике в последовательности, по которой они выполняются. Существуют следующие формы его ведения: карточная, книжная и реестровая.

7) Для анализа отдельных видов работ актуально будет проведение опросов, они могут быть устными и анкетными. Анкетные опросы более актуальны, так как исключают излишнюю субординацию в анонимной форме.

В кадровом учете для измерения рабочего времени применяется табель учета, который ведется отдельно по всем категориям работников, и в зависимости от него исчисляется время, которое работники использовали вопреки регламенту рабочего времени. Табель составляется за 2-3 дня до начала выплатного периода, исходя из табеля за предыдущий месяц, и заполняется только на основе соответствующих документов. В конце периода по нему определяется

число выработанных дней. Заполненный табель в конце месяца сдается в бухгалтерию для начисления заработной платы. Табель учета может вестись на основе электронной отчетности, например, от турникетов, программное обеспечение которых позволяет высчитывать на какой период времени сотрудник задержался или опоздал.

Для выяснения тех видов деятельности, на которые несанкционированно тратится рабочее время, например телефонные разговоры, нерациональное распределение времени работы с сотрудниками, нерегламентированные визиты применяется диагностика времени. С ее помощью можно определить типы факторов, которые вызывают потери рабочего времени. Можно осуществить анализ видов деятельности, которые не входят в должностные полномочия сотрудников, например работа с посетителями. Благодаря диагностике можно выявить процентное соотношение в рабочем графике таких видов деятельности, как исполнительская, творческая, административная, формально-логическая. Благодаря такому анализу можно посмотреть распределение функциональных обязанностей в коллективе.

При таком анализе необходимо иметь в виду, что при продвижении по карьерной лестнице у человека падает количество непосредственной специализированной работы. И растет время, затрачиваемое на административную, творческую и управленческую деятельность.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что количеству методов учета и нормирования рабочего времени достаточно велико для анализа и проведения взаимосвязей на предприятии. Выбор конкретного руководства по учету работы сотрудников должен проводиться исходя из поставленных задач и конкретной группы исполнителей.

Таким образом, рабочим временем называется то время, в течение которого исполнитель, в соответствии с такими нормативными актами, как трудовой договор и внутренний регламент предприятия, должен выполнять свои трудовые обязанности, а также некоторый период времени, которое он (в соответствии с законодательными актами) затрачивает на осуществление своих трудовых обязанностей и которое также относится к понятию рабочего времени.

В трудовом кодексе закреплено измерение рабочего времени в рабочих днях, неделях или сменах. Фактически же оно также измеряется днями, часами и минутами.

Организация периода, в который человек исполняет свою трудовую и оплачиваемую деятельность, является одной из важнейших форм контроля и управления на любом предприятии. Эффективное управление персоналом становится источником дохода для руководителей любого звена, а также организует корпоративную этику и самодисциплину на рабочих местах. Любой менеджер высшего звена заинтересован в максимальной прибыли организации и отлаженном механизме функционирования такой самоорганизующейся системы, как фирма. Таким образом, используются такие функции руководителя, как планирование, организация, контроль, мотивация сотрудников и координация деятельности.

После таких эффективных действий на предприятии организуется уникальный микроклимат эффективности, работникам и специалистам становится более комфортно работать, так как атмосфера стабильности мобилизует на более творческий подход к своим функциональным обязанностям, их деятельность становится осознанной и предсказуемой, улучшаются корпоративные взаимоотношения и, как следствие, коллективная мотивация. Таким образом, рационально распределенное время помогает рационально распределить человеческие и производственные ресурсы и добиться успешного развития всей фирмы.

К негативным последствиям от нерационального распределения временных ресурсов на предприятии можно отнести финансовые потери, от которых снижается эффективность работы компании, происходит дестабилизация коллектива. Постоянные торможения рабочего процесса усугубляют экономические потери и приводят к несвоевременному выполнению заказов (частного и государственного назначения). Снижается контроль над человеческими ресурсами, авторитет начальства падает и возникает замкнутый круг нестабильности и бесконтрольности. Именно по этой причине необходимо прилагать усилия за контролем человеческой деятельности на предприятии.

Необходимость четкого слежения за временем работы сотрудников, а также разумная мотивация и самомотивация, могут изменить прибыль и финансовые затраты предприятия. Огромное число методов регламентации рабочего времени может помочь руководителю организовать работу своего предприятия и вывести его на новый



конкурентоспособный уровень.

Проблема потерь рабочего времени подрывает как авторитет руководителя, так и приносит неизгладимые финансовые потери для предприятия.

Выходом из проблемы потери времени является то, что работнику необходим набор теоретических и практических знаний, которые он применяет для повышения эффективности работы своего предприятия. При неэффективном использовании своего времени происходит потеря рабочих минут. Фотохронометраж может служить аналитическим инструментом для измерения трудовых затрат не только работника. Но также может выявить пробелы в управлении трудовым процессом, указать на недостатки производственного процесса и помочь улучшить управленческую составляющую. С другой стороны, злоупотребление данными методиками может быть излишне довлеющим фактором, и потому целесообразно проводить их не чаще 3-4 раз в год, а для осуществления оптимального контроля использовать метод моментальных наблюдений, либо метод самохронометража.

#### **Список использованных источников:**

1. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.
2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: Инфра-М, 2019. – 384 с.
3. Ефремова О.С. Система управления охраной труда в организациях / О.С. Ефремова. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 352 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
5. Потемкин В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. – 32 с.
6. Руденко А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 480 с.

# ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ НА БАЗЕ МФЦ

*Печенкин Александр Александрович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Железнякова Елена Александровна,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время проблеме и перспективе предоставления государственных и муниципальных услуг населению в МФЦ. Представлено текущее состояние процедуры оказания услуги в МФЦ, а также перспективы на будущее. МФЦ – это единое место приема и выдачи документов физическим, юридическим лицам, представителям малого и среднего бизнеса при получении государственных и муниципальных услуг. Работая по принципу «одного окна», новое государственное учреждение экономит время, нервы и средства каждого, у кого возникла необходимость в общении с органами власти.

**Ключевые слова:** МФЦ, государственные и муниципальные услуги, электронными услугами, электронный вид

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF PROVIDING STATE AND MUNICIPAL SERVICES TO THE POPULATION ON THE BASIS OF MFC

*Aleksandr A. Pechenkin*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Elena A. Zheleznyakova*

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

**Abstract.** The article is devoted to the current problems and prospects of providing state and municipal services to the population in the MFC. The current state of the service delivery procedure in the MFC, as well

as future prospects, is presented. MFC is a single place for receiving and issuing documents to individuals, legal entities, and representatives of small and medium-sized businesses when receiving state and municipal services. Working on the principle of “one window”, the new state institution saves time, nerves and money for everyone who has a need to communicate with the authorities.

**Keywords:** MFC, state and municipal services, electronic services, electronic form

МФЦ – это единое место приема и выдачи документов физическим, юридическим лицам, представителям малого и среднего бизнеса при получении государственных и муниципальных услуг.

Процесс предоставления государственных и муниципальных услуг регламентирован Федеральным законом № 210-ФЗ от 27.07.2010 (ред. от 28.07.2012) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

Государственные (муниципальные) услуги – это услуги, которые предоставляются физическим лицам и организациям по их запросу федеральными органами исполнительной власти, исполнительными органами государственной власти субъектов РФ, органами управления государственных внебюджетных фондов Российской Федерации или местными администрациями в рамках их компетенции

Система МФЦ, начавшая работу в 2007 г. с открытия первых 16 отделений, в 2014 г. в результате удачного ребрендинга начала превращение в узнаваемую ныне сеть центров, объединенных под фирменным знаком «Мои документы». Масштабная сеть, включающая 50 тыс. окон в 13 тысячах офисов, ежегодно обрабатывает порядка 100 млн запросов граждан. Альтернативой МФЦ, более продвинутой в «цифровом» смысле, является электронный портал Госуслуг, доступ к нему появился в 2009 г. За прошедшие 10 лет ресурс превратился из обыкновенного интернет-сайта в подлинного помощника в организации диалога с государством. За 10 лет число пользователей выросло до 103 млн человек, с помощью портала осуществлены операции на общую сумму 150 млрд руб., отправлены 600 млн электронных заявлений граждан, 48 млн человек записались на прием к врачу. С 2012 г. работает доступ к порталу через мобильное приложение. «Мода» на цифровизацию всего и вся под-

готовила почву для новых революционных идей – от превращения МФЦ в единственное окно очного взаимодействия между гражданами и государством до тотального перевода практики оказания госуслуг в цифровое поле, и все это – в ближайшем обозримом будущем, лет через пять.

Как же должна выглядеть через несколько лет система организации диалога граждан и бизнеса с государственными структурами? Будет ли она полностью оцифрована, или система МФЦ будет функционировать так, что сведет на нет прямое общение с представителями госучреждений? Задача поставлена весьма амбициозная. Однако думается, что передача таких полномочий МФЦ серьезно усложнит их работу. Сегодня центры справляются с оперативным выполнением типовых запросов, но кто будет нести ответственность за качество выполнения нестандартных, сложных задач? Расширение перечня и направлений услуг МФЦ наряду с очевидной пользой для заявителей повлечет за собой ряд проблем организационного характера: особенно остро встанет вопрос квалификации сотрудников, который придется решать либо за счет создания специализированных окон в рамках МФЦ, либо путем организации специализированных МФЦ для различных категорий пользователей. Очевидно, что чем шире будет охват ведомств, передающих свои функции МФЦ, тем более квалифицированными должны быть сотрудники центров.

Актуальной является и проблема перевода ряда документов в электронный вид – одним из направлений ее решения является переход к так называемой «реестровой модели», при которой юридическое значение имеет не физическая бумага с обязательной подписью и печатью, а запись в реестре. Ведь процесс возникновения запрашиваемого документа является «невидимым» только для потребителя, на самом же деле его появлению предшествует трудоемкая работа чиновников соответствующего ведомства и сотрудников МФЦ с документами бумажными. И здесь особенно остро встает проблема создания надежной регуляторной основы этих процессов. Серьезной проблемой является поиск и просмотр документов, заверенных электронной подписью, срок действия которой истек. Должны быть созданы электронные архивы, позволяющие получить доступ к таким документам спустя неограниченное время, что необходимо, в том числе, для разрешения спорных ситуаций.

Безусловно, электронный портал позволяет сэкономить время при получении типовых документов, запрашиваемых гражданами массово, схема формирования которых легко подчиняется формализации. Но разработчики портала пошли дальше: планируется с 2020 года поэтапное внедрение 25 так называемых суперсервисов, обеспечивающих предложение и реализацию комплексных услуг, предоставляемых пользователю в конкретных жизненных ситуациях. Планируется, например, что суперсервис «Рождение ребенка» позволит, не выходя из дома, с помощью лишь одного электронного заявления оформить базовый комплект детских документов и иметь оперативный доступ к ним через цифровой профиль гражданина, а также при желании получить их бумажные версии с доставкой на дом; без проволочек получить на банковскую карту социальные пособия; прикрепить ребенка к поликлинике и записать в детский сад, и т.д. Параллельно суперсервис поможет родителям решить и иные проблемы – например, подобрать имя для ребенка.

Проблема с оказанием услуги может возникнуть буквально на пустом месте – например, из-за порядка ввода даты рождения гражданина лишь с использованием электронного календаря: так, в одном из МФЦ Волгоградской области женщина не могла оформить выписку из ЕГРН, поскольку в ее личных документах датой рождения значилось 29 февраля не високосного 1930 года. Специалистам потребовалось определенное время, чтобы решить нестандартную проблему. Если дальнейшее совершенствование системы МФЦ предполагает рост численности и повышение квалификации человеческого кадрового потенциала, то более «революционный» вариант преобразований основан на мнении, что в условиях цифровизации нет необходимости развивать сеть МФЦ. Но на самом деле, и МФЦ, и портал госуслуг лишь по-разному решают одну и ту же проблему – упростить процесс инициации запроса и получения требуемого документа. Для разных категорий граждан представления об удобстве – совершенно различны. Думается, что дискуссии о возможном отказе от «очеловеченного» процесса взаимодействия заявителя и сотрудников МФЦ лишены смысла, если только не считать, что смыслом цифровизации является сама цифровизация.

Уже сейчас в офисах МФЦ по всей стране работает более 70 тыс. специалистов, и в условиях расширения перечня и направлений пре-

доставляемых услуг будет требоваться увеличение штата, а также повышение его квалификации. Возможно, штат офисов МФЦ будет обновляться частично за счет принятия на работу бывших чиновников, сокращаемых в ведомствах. Однако совсем не очевидно, что такая перестановка кадров положительно повлияет на качество и быстроту оказания услуг.

В ногу со временем идут процессы цифровизации в нашей стране. Россия по итогам 2017 г. занимала 45-е место в мире по значению индекса развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). По итогам 2018г. – 32-е место по индексу развития электронного правительства. А по значению субиндекса развития государственных онлайн-сервисов в 2018 г. Россия поднялась на 12 позиций по сравнению с 2016 г. и заняла 25-е место в мире (при значении субиндекса 0,9167 при максимальном значении 1,0 у той же Дании).

Согласно итогам последних исследований, 76% граждан имеет доступ к Интернету в России. Это достаточно высокий показатель, учитывая, что в целом по миру он составляет 48,6%. Однако наличие доступа само по себе не означает присутствие у гражданина достаточного объема цифровых навыков, необходимых для обеспечения полноценной жизни в части адаптации к новым информационным условиям. «Цифровое неравенство», проявляющееся в отсутствии равного доступа различных категорий населения к ИКТ, а также в дифференциации целей использования ИКТ, способно в ближайшее время стать одной из основных причин углубления социального неравенства и повышения социальной напряженности в обществе.

По состоянию на 22.12.2019, согласно опросу Всероссийского центра изучения общественного мнения, 69% опрошенных граждан пользуются интернетом на ежедневной основе. Но разве могут органично «влиться» в процесс полной цифровизации услуг те 18% граждан, которые, согласно результатам опроса, вообще не пользуются интернетом? Так или иначе, но кажущиеся анекдотичными случаи, когда в ответ на вопрос «Есть ли у Вас личный кабинет на портале госуслуг» гражданин отвечает: «Нет, я вообще живу в однушке», или пожилая женщина приходит в офис «Мои документы», чтобы сдать анализы, поскольку со слов ее знакомых, там «делают всё» — ежедневно происходят в офисах службы.

Вряд ли с восторгом будет воспринят полный переход к дистанционному оформлению документов абсолютным большинством граждан. Ведь, например, даже коммерческие банки, которым энтузиасты цифровизации прочат скорое исчезновение, ведут совершенно разную политику в части своего физического присутствия на рынке. Есть банки, для которых расширение сети, в том числе за счет открытия офисов в почтовых отделениях и продуктовых магазинах, является частью стратегии «банк у дома» или способом привлечь клиентов, «существенно удаленных» от банковских точек. В то же время, одной из слабых сторон онлайн-банкинга является серьезная уязвимость в условиях нештатных ситуаций: например, когда онлайн-обслуживание не может быть осуществлено из-за сбоев систем связи. По некоторым оценкам, 90% операций выполняются сквозными процессами, а оставшиеся 10% выполняются в «ручном режиме». Думается, что выполнение всех разноплановых функций, которые планируется передать в ведение МФЦ, в еще большей степени будет подвержено подобным рискам.

Интересно, что для обычных пользователей проблема кибербезопасности не является ключевой – отказ от получения государственных услуг через интернет объясняют опасениями в отношении защиты и безопасности персональных данных лишь 2,2% граждан, получавших такие услуги в 2018 г. При этом 58,7% граждан предпочитают личный визит и персональные контакты, а для 17,1% из них причиной отказа является недостаточность навыков или знаний.

Если верить футурологам, то в ближайшем будущем нам предстоит привыкать к общению с роботами: получение профессиональной консультации у живого человека станет слишком дорогой услугой, доступной не каждому.

Гражданам, для которых цифровая среда в силу их возраста и менталитета пока не смогла стать нормальной средой обитания, такая перспектива представляется далеко не радужной. Хотелось бы надеяться, что качественные изменения в порядке оказания государственных и муниципальных услуг будут происходить эволюционным путем, с оглядкой на реальные ожидания и потребности людей.

### **Список использованных источников:**

1. Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

2. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 313 (ред. от 21.08.2020) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

3. Еланцева О.П. Автоматизация оказания государственных услуг: учебное пособие : [16+] / О.П. Еланцева ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2016. – 460 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572207>

4. Киселева А.М. Государственные и муниципальные услуги : учебное пособие : [16+] / А.М. Киселева ; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2018. – 224 с. :табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562963>



## **АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ МЕТОДОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

***Почивалов Владимир Александрович,***

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

***Бордоусов Олег Владимирович,***

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

## **ANALYSIS OF THE MAIN METHODS OF PERSONNEL SELECTION IN THE ENTERPRISE**

***Vladimir A. Pochivalov***

Master's Degree student of the Moscow International Academy

***Oleg V. Bordousov***

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

Важнейший фактор развития и функционирования производства – труд человека, являющийся основным конкурентным преимуществом в современном мире. Именно люди становятся главным фактором успеха, а не технологии и производство.

Для качественного отбора, в первую очередь, необходимо выработать квалификационные и профессиональные требования, которые будут предъявлены кандидатам. Таким образом, процесс отбора персонала начинается с разработки системы оценки кандидатов. После чего решение по отбору принимается в соответствии с оценкой кандидата по заранее выбранным методам отбора. Выбор того или иного метода отбора обусловлен бюджетом, стратегией компании, а также должностью, на которую будут претендовать кандидаты.

К традиционным методам отбора персонала относят собеседование, проверку рекомендаций, тестирование, профессиональное испытание и т.п. Однако традиционные методы отбора персонала не способны выявить потенциал претендента на должность. Работодатель должен понимать, что вместе с должностью кандидат получает некую роль. Кандидат на вакантную должность может быть:

- хорошим организатором;
- генератором идей, обладающим творческим мышлением;
- экспертом, обладающим большим объемом знаний и опыта в конкретной отрасли;
- исполнителем, обладающим усидчивостью, не конфликтностью, прилежностью, ответственностью;
- связным, то есть очень коммуникабельным и активным сотрудником;
- критиком [2, с. 56].

Традиционные способы на сегодняшний день не способны выявить, к какому типу можно отнести того или иного кандидата при отборе. По этой причине многие специалисты в области управления персоналом в своей работе применяют наиболее современные методы отбора персонала.

При отборе кандидатов на должности, которые подразумевают личную ответственность, высокую долю риска, целесообразно применять методику стрессового интервью. Стресс-интервью, как вид собеседования, предполагает создание нервной, напряженной обстановки, которая способна вывести кандидата из равновесия. Рекрутер может потерять резюме, опоздать, проигнорировать кандидата и даже «неожиданно» вылить чашку кофе на кандидата. Такая обстановка создается в первую очередь для того, чтобы с помощью нестандартных провокационных вопросов, не совсем ожидаемого поведения интервьюера выявить такие качества, как коммуникабельность, стрессоустойчивость и гибкость поведения. Помимо личных качеств стресс-интервью способно выявить психологическое состояние кандидата, которое напрямую может сказываться на профессиональной деятельности [5, с. 64].

Другой вид собеседования направлен на определение творческих способностей и аналитического мышления кандидата. Во время *brainteaser*-интервью кандидату на вакантную должность предлагается решить головоломку, интересную задачу или ответить на замысловатый вопрос. Такой вид отбора кандидатов, прежде всего, характерен для компаний, где преобладают работники творческих специальностей и умственного труда, то есть программисты, дизайнеры, менеджеры по рекламе и т.д.

Также анализу творческих способностей, моральных принципов, модели поведения может способствовать проведение кейс-интервью. Любой кейс – это некая ситуация, в которой должны быть четко описаны суть происходящего, участники, время и место, а также информация о ресурсах. Кандидат на вакантную должность в конечном итоге предоставляет ответ на вопрос, а именно: как разрешить данную ситуацию.

Существуют методы, которые, по большей мере, направлены на определение психологического состояния кандидата, поэтому их рекомендуется применять в комплексе с другими. Например, физиогномика, соционика и графология. Сравнительная характеристика данных методов, составленная автором, представлена в таблице 1.

**Таблица 1.** Сравнительная характеристика психологических методов отбора персонала

Название метода	Суть метода	Преимущества	Недостатки	Целевая аудитория
Физиогномика	Анализ черт лица и телосложения кандидата	-	Требуется привлечение квалифицированного специалиста	Высшее звено руководства
Соционика	Определение социотипа человека путем тестирования	Принцип: наиболее подходящая должность для определенного кандидата;	Требуется привлечение квалифицированного специалиста; Результативность зависит от социотипа специалиста	Высшее и среднее звено руководства
Графология	Анализ почерка кандидата	Тестируемый не может оказать влияние на результат;	Требуется привлечение квалифицированного специалиста	Высшее звено руководства

Исходя из анализа, можно сказать, что данные методы применимы только к среднему и высшему звену руководства, для которых характерны работа с подчиненными, высокая доля риска и колоссальная ответственность. Таким образом, при отборе кандидатов

важно учитывать целевую аудиторию. Кандидату на должность главного бухгалтера подойдут как стресс-интервью, так и графология, а вот для поколения Y (именно те, кто рожден в начале 90-х) и поколения Z развлечения занимают первое место среди прочего. Работодателям стоит учитывать ценности этих поколений при выборе методов отбора кандидатов на вакантные должности. В связи с этим все чаще при отборе используются игровые технологии.

Геймификация в управлении персоналом является относительно новым методом, который применяется не только при отборе, но и при адаптации или обучении персонала. В основе геймификации лежат четыре принципа:

- мотивация, то есть необходимо заранее сообщить участникам, какое вознаграждение их ждет в финале;

- неожиданные поощрения и открытия. Например, при отборе кандидатов с помощью какой-либо игры участники получают бонусы в виде продукции компании;

- статус. Например, составление турнирной таблицы, лидерборда, которые покажут достижения каждого кандидата на вакантную должность;

- вознаграждение, в нашем случае – это наем на работу.

Игровые технологии, которые применяют в процессе отбора кандидатов, способствуют поднятию корпоративного духа, а также позволяют сокращать затраты при отборе сотрудников [3, с. 25].

Еще один метод, который по большей мере направлен на отбор кандидатов поколения Y и Z, это анализ социальных сетей. Социальные сети, а точнее находящаяся в них информация может стать причиной как развития, так и разрушения компании. Информация способна создать образ чего и кого угодно: человека или всей компании в целом. HR-специалист может получить информацию об убеждениях, образе жизни и круге общения кандидата, а не просто его биографическое резюме на этапе подбора. Располагая сведениями из социальных сетей, можно определить: соответствует ли кандидат корпоративной культуре компании еще до начала собеседования.

Однако ни один из вышеперечисленных методов отбора персонала не дает гарантии, что выбранный кандидат будет лучшим в своем деле. По этой причине наиболее действенным может оказаться

комплексный подход, сочетающий в себе несколько методик отбора персонала.

Таким образом, отбор направлен на поиск работников, которые смогли бы занять определенные должности или места.

#### **Список использованных источников:**

1. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М: 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. – М: 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. – М: 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. Романцева К.В. Нестандартные методы отбора персонала // Проблемы развития предприятия: теория и практика. – 2018. – №5. – с. 111–113.

## КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Приказчикова Дарья Алексеевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
Академия»

*Агарков Анатолий Павлович,*

док.экон.н., профессор кафедры экономики, менеджмента и марке-  
тинга ОЧУ ВО «Московская международная Академия»

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам кадрового обеспече-  
ния органов власти в системе государственного и муниципального  
управления. Определена важность использования как традицион-  
ных, так и инновационных кадровых технологий для повышения  
эффективности деятельности государственных и муниципальных  
органов власти. Раскрыты и обоснованы проблемы в практике при-  
менения кадровых технологий в системе кадрового обеспечения го-  
сударственного и муниципального управления.

**Ключевые слова:** государственное и муниципальное управле-  
ние, кадровое обеспечение, базовые кадровые технологии, иннова-  
ционные кадровые технологии

## HR TECHNOLOGIES IN THE STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION HUMAN RESOURCE SYSTEM

*Daria A. Prikazchikova*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Anatoly P. Agarkov*

Doctor of Economics, Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the problems of staffing the  
authorities in the system of state and municipal administration.  
The importance of using both traditional and innovative personnel  
technologies to improve the efficiency of the activities of state and  
municipal authorities has been determined. The problems in the practice  
of using personnel technologies in the system of staffing of state and  
municipal administration are revealed and substantiated.

**Keywords:** state and municipal administration, staffing, basic personnel technologies, innovative personnel technologies

Потенциал органа власти любого уровня складывается из комплекса технологических, финансовых и, что особо значимо, кадровых ресурсов. Между кадровым составом и эффективностью деятельности властного органа существует непосредственная связь, поскольку обеспечение реализации общественно значимых целей развития Российской Федерации как главная задача, прежде всего, государственных органов во многом реализуется через эффективное управление кадрами.

Сегодняшняя сложная ситуация в мире в целом и в Российской Федерации в частности остро требует повышения профессионализма управленческого ресурса и совершенствования системы кадрового обеспечения в органах власти всех уровней. В число приоритетных задач входят: усовершенствование технологий подбора кадров, внедрение принципов корпоративного управления в государственный сектор, создание условий для профессионального развития кадрового состава. При этом «значение имеет не только уровень профессионализма управленческих кадров, но и определенные характеристики их самоидентификации, соблюдение этических норм, специфических нравственных требований» [Фролова 2018: 372].

Министерство труда и социальной защиты РФ с 2013 года организует конкурсы лучших кадровых практик на государственной гражданской и муниципальной службе, которые позволяют выявлять эффективные методы работы с кадровым составом, внедряемые как на федеральном, так и на субфедеральном и муниципальном уровнях. Однако следует отметить, что одной из проблем кадрового обеспечения в системе государственного и муниципального управления является слабая взаимосвязь кадровой политики и используемых кадровых технологий с общей стратегией деятельности органов власти [Кабашов <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=136213>].

Кадровые технологии не всегда ориентированы на достижение целей, эффективное решение задач и реализацию их полномочий, и консервативный подход к их применению не оказывает ощутимого влияния на повышение эффективности деятельности органов вла-

сти в системе государственного и муниципального управления. Это и определяет актуальность темы настоящей статьи.

Задачи кадрового обеспечения находятся в прямой зависимости от правильности избрания технологии и механизмов их разрешения. Под кадровым механизмом понимают обычно совокупность форм, принципов, методов формирования и использования кадрового состава. Кадровые же технологии представляют собой «совокупность методов, приемов, организационных процедур, направленных на организацию кадровой деятельности и принятие управленческих решений в отношении кадрового состава» [Богдан 2011: 16].

В зависимости от целевого назначения кадровые технологии можно разделить на три группы (рис.1):



**Рисунок 1.** Состав кадровых технологий в зависимости от целевого назначения

К первой группе можно отнести технологии отбора, подбора, найма, планирования кадров, а также обучение работников. Цель применения этих технологий – пополнение и обновление кадрового состава работниками, имеющими необходимую квалификацию, а также личностные характеристики; развитие профессионально важных качеств работников.

Вторая группа технологий включает учет (сбор, обработку, хранение и использование персональных сведений о сотрудниках) и оценку персонала, позволяющую выявить соответствие квалификации работника той должности, которую он занимает или планирует занять, а также наличие личностных качеств и способностей.

Третья группа кадровых технологий нацелена на создание таких условий, в которых наиболее эффективно может быть использован



трудовой потенциал работника. Сюда можно отнести технологии испытательного срока, адаптации, управления карьерой, позволяющие одновременно с достижением цели эффективного использования трудовых и личностных качеств работников определить их возможности в процессе выполнения своих основных функций.

Современные кадровые процессы в системе как государственного, так и муниципального управления не позволяют основываться только на стандартных кадровых технологиях, что делает необходимым использование инновационных технологий в этой области.

Кадровые инновационные технологии – результат внедрения нововведений в стандартные кадровые технологии, приводящие к изменению кадровой работы и получению экономического, социального или другого эффекта. Например, новым этапом в обеспечении кадрами является компетентностный метод, когда на смену «узкой» квалификации приходит оценка кадров по их компетенции, то есть по соотношению навыков и знаний, которые можно применять в различных областях деятельности.

В последние несколько лет набирает популярность такая кадровая технология в системе государственной и муниципальной службы, как проведение конкурсов, семинаров, вебинаров. Такие мероприятия не ведут к прямому пополнению кадрового состава государственных и муниципальных структур, они нацелены на перспективное развитие кадров. С помощью данного метода можно оценить кадры государственных и муниципальных служащих в общей массе, оценить общий уровень образования и потенциал будущих служащих [Мужуренко <https://moluch.ru/archive/246/56743/>].

Анализ практики применения кадровых технологий в системе кадрового обеспечения государственного и муниципального управления показывает, что в настоящее время в этой области все еще существует ряд серьезных проблем. Одна из них связана с недостаточным нормативным обеспечением кадровых технологий. Как правило, правовыми актами регламентирован ограниченный спектр кадровых технологий: конкурсы на замещение должности, на включение в кадровый резерв, квалификационный экзамен, аттестация и др., а, например, такие технологии, как ротация, адаптация, стажировка пока нормативно не закреплены.

Вторая проблема связана с тем, что органы МСУ ориентированы

в большей степени на традиционные технологии работы с кадрами (аттестация, квалификационный экзамен и др.) и недооценивают другие, в том числе инновационные, кадровые технологии. Это подтверждает, например, оценка муниципальными служащими степени практического использования последних (табл. 1).

**Таблица 1.** Распределение мнений муниципальных служащих о важности использования кадровых технологий и степени их внедрения в практику работы с кадрами, % [Захарова 2015: 38].

Кадровые технологии	Какие кадровые технологии наиболее важны в практике управления персоналом муниципальной службы?	Какие кадровые технологии используются в органах местного самоуправления Вашего муниципального образования?
Конкурс на замещение должности муниц. службы	60,7	14,0
Профессиональная адаптация сотрудников	38,2	2,0
Квалификационный экзамен	71,0	45,6
Стажировка	0,5	17,0
Аттестация	5,8	62,5
Формирование кадрового резерва и работа с ним	47,3	16,4
Ротация кадров	21,3	0,6
Испытательный срок	5,2	4,1
Повышение квалификации, курсовая подготовка и переподготовка	66,8	49,4

Третьей проблемой можно считать формальный характер использования технологий работы с кадрами, например, в случае проведения конкурсов на замещение должности государственной или муниципальной службы или отбора в кадровый резерв.

Для подтверждения ранее сделанных выводов проведем исследование, позволяющее оценить применение кадровых технологий в системе кадрового обеспечения муниципального управления на примере Администрации муниципального образования «Городской округ Подольск Московской области». Для этого в Администрации Г.о. Подольск был проведен опрос среди сотрудников разных структурных подразделений. В опросе приняли участие 50 человек, что составляет 18,7% от общей численности персонала Администрации. Подавляющее число респондентов имеют экономическое и юридическое образование. Средний стаж работы опрошенных сотрудников в системе муниципальной службы – 8 лет.

В процессе исследования респондентам было предложено оценить использование различных кадровых технологий в системе кадрового обеспечения муниципальной службы Администрации Г.о. Подольск. Результаты оценки сведены в таблице 2.

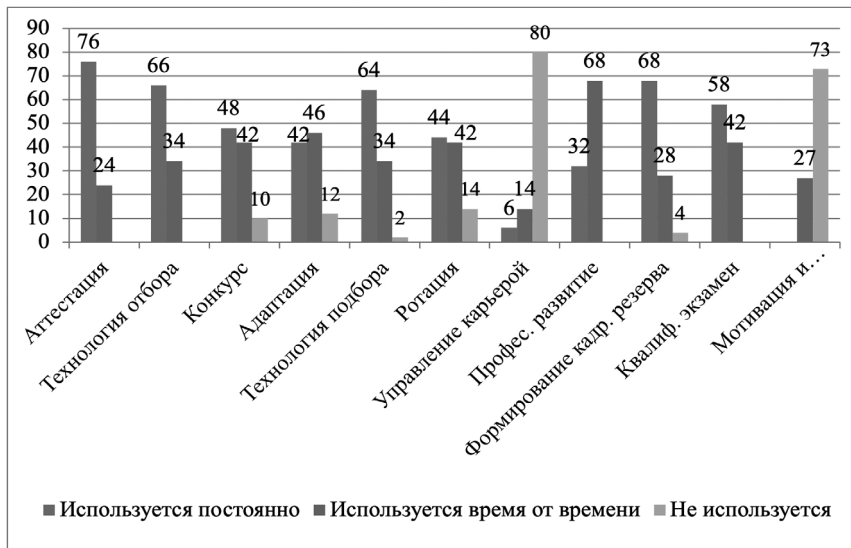
**Таблица 2.** Применяемость кадровых технологий в системе муниципальной службы Администрации Городского округа Подольск, %

№ п/п	Кадровая технология	Используется постоянно	Используется время от времени	Не используется
1	Аттестация персонала	76%	24%	-
2	Технология отбора персонала	66%	34%	-
3	Конкурсная технология замещения вакантных должностей муниципальной службы	48%	42%	10%
4	Адаптация персонала	42%	46%	12%
5	Технология подбора персонала	64%	34%	2%
6	Технология ротации персонала	44%	42%	14%
7	Технология управления карьерой	6%	14%	80%
8	Профессионально-квалификационное развитие	32%	68%	-

9	Формирование и использование кадрового резерва	68%	28%	4%
10	Квалификационный экзамен	58%	42%	-
11	Мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности	-	27%	73%

Для наглядности данные таблицы 2 проиллюстрированы на рис.2.

По данным таблицы и рисунка можно сделать следующие выводы. В качестве постоянно используемых кадровых технологий в системе муниципальной службы Администрации Г.о. Подольск отмечены аттестация, технологии отбора и подбора персонала, технология формирования и использования кадрового резерва, квалификационный экзамен. По этим технологиям отмечен наибольший процент положительных ответов респондентов (76%, 66%, 64%, 68% и 58% соответственно).



**Рисунок 2.** Результаты оценки применяемости кадровых технологий в системе муниципальной службы Городского округа Подольск, % опрошенных.

Время от времени используется технология профессионально-квалификационного развития муниципальных служащих, т.е. подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, а также адаптация персонала (68% и 46% соответственно).

Фактически не применяются в системе кадрового обеспечения администрации муниципального образования технологии управления карьерой (80% ответов респондентов) и мотивация и стимулирование по результатам деятельности (73% ответов респондентов). Следует отметить также, что по некоторым кадровым технологиям получено примерно равное количество ответов в категориях «используется постоянно», «используется время от времени». К таковым можно отнести конкурсную технологию замещения вакантных должностей муниципальной службы, адаптацию персонала, ротацию кадров.

Таким образом, подтверждается ранее сделанный вывод о том, что в системе кадрового обеспечения государственного и муниципального управления используются в большей степени базовые кадровые технологии, определенные нормативно-правовыми документами РФ. Отрицательным фактором можно считать то, что часть кадровых технологий не используется в постоянном режиме.

Однако, несмотря на указанные выше проблемы, на современном этапе во многих субъектах РФ разработаны и активно используются кадровые практики, способствующие повышению эффективности кадрового обеспечения. Так, например, в органах исполнительной власти Республики Коми и Хабаровского края проводят молодежные стажировки с целью привлечения молодых специалистов; в Иркутской области разработан план мероприятий по формированию резерва управленческих кадров, в который входит психофизиологическое обследование кандидатов для включения в резерв управленческих кадров.

Следует сделать общий вывод, что при всех обнаруженных недостатках в целом можно говорить о позитивной практике применения кадровых технологий в системе государственного и муниципального управления РФ, однако это не означает отказа от ее дальнейшего совершенствования, тем более что проведенные аналитические исследования в этом направлении свидетельствуют о наличии определенного круга проблем в этой области.

Задача применения современных кадровых технологий была

определена в качестве одного из ключевых направлений реформирования и развития системы государственной службы РФ согласно указу Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 г. №601 «Об основных направлениях совершенствования государственного управления». Сегодня стоит задача внедрить новые принципы кадровой политики в систему государственной гражданской службы и распространить лучшую практику в этой сфере на все уровни публичного управления.

### **Список использованных источников:**

1. Богдан Н.Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе: учеб. пособие / Н.Н. Богдан. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. – 217 с.

2. Захарова Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы / Е.А. Захарова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – №19. – С.37-40.

3. Кабашов С.Ю. Местное самоуправление и муниципальная служба в системе властных отношений / С.Ю. Кабашов, И.Р. Гимаев, С.Н. Лаврентьев. – 4-е изд. стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2017. – 287 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=136213>

4. Местное самоуправление и муниципальное управление : учебник / А.П. Горбунов, В.И. Гончаров, И.Ф. Головченко и др. ; ред. А.С. Прудников, М.С. Трофимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 543 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115017>

5. Мужуренко К.А. Современные кадровые технологии в системе государственной и муниципальной службы [Электронный ресурс] / К.А. Мужуренко // Молодой ученый. - 2019. - №8. - С.130-133. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/246/56743/> (дата обращения: 10.06.2020).

6. Эмиров Н.Д. Современные кадровые технологии в органах государственной власти [Электронный ресурс] / Н.Д. Эмиров, М.А. Асланов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2014. - №2(17). – С.40-47. - Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22929452\\_23253304.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22929452_23253304.pdf) (дата обращения: 10.05.2020).

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

*Рыжик Екатерина Михайловна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Коровин Юрий Иванович,*

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

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные тенденции развития кадровой политики в государственных учреждениях. Показано усиление роли кадровой службы в организациях кадрового сектора. Проведен анализ основных проблем, возникающих в условиях конкурсного отбора государственных гражданских служащих.

**Ключевые слова:** государственные учреждения, кадровая политика, государственная гражданская служба

## MODERN TRENDS OF PERSONNEL POLICY DEVELOPMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS

*Ekaterina M. Ryzhik*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Yuri I. Korovin*

Ph. D. in Economics, Professor of the Department of social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article examines modern trends in the development of personnel policy in government institutions. The strengthening of the role of the personnel service in the organizations of the personnel sector is shown. The analysis of the main problems arising in the competitive selection of civil servants is carried out.

**Keywords:** state institutions, personnel policy, state civil service

Сегодня особую актуальность приобретают организационно-правовые проблемы сочетания централизации и демократии, единоначалия и коллегиальности, развития системы выборности руководящих работников, совершенствование аттестаций, расширение конкурсной системы замещения должностей.

Формирование кадров государственного аппарата детерминировано кадровой политикой. основополагающие требования кадровой политики сводятся к необходимости подбора кадров по деловым и политическим признакам, сочетания сменяемости и преемственности кадров, гласности в их подборе и расстановке, сочетания молодых кадров с опытными, единства доверия с высокой принципиальностью и требовательностью, личными качествами людей, требованиями строжайшей дисциплины и ответственности за порученное дело, методов воспитания кадров, изучения их способностей и недостатков, соединения теоретической подготовки с практикой управленческой деятельности [Захарова 2011: 18–19].

Эти положения составляют основу кадровой политики, позволяют определить содержание, формы и методы работы с кадрами государственного аппарата, критерии оценки способностей к практической деятельности.

Кадровая политика связана с государственной властью – это участие в делах государства, определение форм, задач, содержание деятельности государства. Политика осуществляется через людей, а значит, влияет на различные формы управленческой деятельности, с ней связаны все управленческие функции.

Кадровая политика носитель главной цели – развития системы работы с кадрами управления, определяющая перспективы развития экономики и самого управления, т.е. обеспечение общей политики государства посредством организации деятельности определенной категории работников аппарата управления.

На каждом этапе развития общества в зависимости от решаемых социально-кадровых задач кадровая политика совершенствуется и наполняется новым содержанием. Основные задачи, определенные к решению в этой области, следующие:

- цели, задачи, принципы, субъекты управленческих отношений;
- кадровая политика и кадровая работа: роль, соотносительность и отличительные особенности;



- процесс формирования руководящих кадров государственных и общественных организаций, контроль за их деятельностью;
- влияние кадровой политики на различные формы управленческой деятельности, связь с управленческими функциями;
- основные направления развития кадровой политики по обновлению всех сфер жизни общества;
- законодательные акты по укреплению кадровой политики государства.

Важнейшей задачей кадровой политики является выработка требований к служащим аппарата управления, без которых невозможно осуществление правильного подбора и расстановки кадров. И в этом смысле важны следующие моменты:

- методические положения по определению и содержанию таких требований (группировки кадров по теоретико-политическим, деловым, морально-этическим, социально-психологическим качествам и др.);

- система критериев оценки качеств руководящих кадров;

- принципы и нормативные акты подбора и расстановки кадров основанные на:

- а) требованиях, которым должны отвечать лица для замещения государственных должностей;

- б) организационно-правовых способах комплектования кадров (назначение, выборы, конкурс);

- в) процедурах и правилах объективной оценки политических, деловых и моральных качеств людей и их личных данных (аттестация, составление служебных характеристик, обсуждение кандидатов на собраниях трудового коллектива).

Важное направление всей кадровой политики в современных условиях – демократизация подбора, расстановки и воспитания работников звеньев государственного и хозяйственного управления. Необходимо расширять выборность и конкурсную систему замещения должностей для работников государственных органов. При этом внедрение выборности расценивается как существенное условие дальнейшей демократизации управления.

С учетом специфики управленческих функций, положения административных коллективов, сочетание в органах государственного управления способов замещения должностей – назначения, конкур-

са и избрания – основной путь постепенного перехода к выборности, при этом важным является учет тех недостатков, которые характерны для выборной компании.

Один из них – превращение выборности в формальную процедуру, что объясняется потерей управления процессом подбора кадров, непредсказуемыми результатами вследствие отказа от традиционных форм и методов работы: так, например, многим руководящим работникам трудно отказаться от права назначать или освобождать нижестоящих руководителей.

Развитие коллективизма и гласности при подборе и расстановке кадров на государственном уровне диктует необходимость широкого использования конкурсной системы. В целом при всей своей демократичности этот метод также не лишен недостатков и главный из них – формализм в организации и проведении конкурсов, что проявляется в отсутствии состязательности претендентов, возможности отбора наиболее достойных из них.

Решение проблем, связанных с конкурсным отбором кадров – использование механизма участия трудовых коллективов, что обеспечивает максимальную гласность, информированность, исключение келейности, субъективизма «начальственных» мнений при подборе руководителей.

В настоящее время основной формой заполнения управленческих должностей остается назначение. Оно выступает как административно-правовая форма, обеспечивающая, с одной стороны, замещение должностей людьми с учетом их компетенции, организаторских способностей, нравственных и социально-психологических качеств, а с другой – формирование эффективно работающего коллектива.

И чем выше должность в управленческой иерархии, тем меньше возможностей заполнить ее выборным путем. Считается, что недооценка назначения – это недооценка административных форм в системе нормативно-правового регулирования. При этом учет мнения коллектива перед назначением не противоречит принципу единоначалия, а развивает и обогащает его.

Современная кадровая политика предъявляет серьезные требования к подготовке, повышению квалификации и оценке деятельности кадров. В данной связи возрастает значение проводимой в государ-

ственном аппарате аттестации. Она определяется как установленный законом порядок периодической проверки теоретических знаний, практических навыков, способностей и реальных возможностей работника с целью определения соответствия его занимаемой должности, перспективы к дальнейшему перемещению (включая резерв на выдвижение, понижение или повышение в должности) [Черепанов 2015: 369].

Закон устанавливает, что аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна способствовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров, повышению их деловой квалификации и идеологического уровня.

В настоящее время повышение роли государственного управления во всех сферах общественной жизни требует создания масштабного законодательного акта, который обеспечил бы комплексное правовое решение всех основных управленческих проблем. Для того чтобы формировать кадры, имеющие разносторонний опыт, отзывчивые на новое, прогрессивные, целесообразно практиковать перемещение работников, длительное время находящихся на одном посту, в другие организации и регионы, осуществлять обмен кадрами между «центром» и «местами».

Закрепляя правоустановления в области реализации кадровой политики, закон о государственной службе должен установить категорический запрет о приеме на работу, повышении в должности руководителей или специалистов, исходя из дружеских отношений, кумовства и иных соображений, противоречащих общественным, государственным интересам.

Укреплению кадров будет способствовать и система периодических аттестаций служащих, а также переход к выборности руководителей подразделений, учет общественного мнения при назначении на руководящие посты.

Таким образом, современные тенденции кадровой политики в государственных учреждениях объединены одной целью – привлечь лучших специалистов, обладающих необходимыми знаниями, навыками, умениями и профессиональными компетенциями.

Сегодня государственные учреждения в большинстве своем при

подборе кадров не ограничиваются пассивным привлечением персонала, выставляя позиции на конкурс и ожидая отклика от сотрудников и граждан. Основная цель – привлечь лучших в своих сферах деятельности, а это возможно сделать, только осуществляя проактивные действия.

В организациях используются различные инструменты рекрутмента для обеспечения потока кандидатов на конкурс: поиск кандидатов на различных сайтах, посвященных поиску работы, в профессиональных сообществах, в социальных сетях, на различных специализированных мероприятиях (конференции, семинары и т.д.). Например, через последний из названных инструментов, а также через конкурсные процедуры возможно привлечение талантливых специалистов из регионов и муниципалитетов.

При этом необходимо соблюдать баланс между внешним наймом и «взращиванием» своих сотрудников. Главное требование – это реальные достижения и мотивация приносить пользу стране и обществу.

Реализуя различные практики по организационному развитию, кадровым службам государственных организаций необходимо расценивать себя как партнера, призванного прийти на помощь подразделениям и сотрудникам организации в вопросах самореализации и максимального раскрытия потенциала. Таким образом, будет достигнута основная цель кадровой политики – повышение эффективности каждого сотрудника и государственного учреждения в целом.

#### **Список использованных источников:**

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. №79-ФЗ (ред. от 31.07.2020 г.): принят Государственной Думой 07.07.2004 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901904391> (дата обращения: 14.09.2020).

2. Гокова О.В. Государственная и муниципальная служба : учебное пособие / О.В. Гокова ; Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2018. – 140 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index>.

php?page=book&id=562954

3. Захарова Т.И. Государственная служба и кадровая политика : учебное пособие / Т.И. Захарова. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 312 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90960>

4. Кабашов С.Ю. Государственная служба Российской Федерации : учебное пособие / С.Ю. Кабашов. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2017. – 306 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54556>

5. Костенников М.В. Административный запрет как средство противодействия коррупции в системе государственной службы : учебное пособие / М.В. Костенников, А.В. Куракин. – Москва : Юнити, 2015. – 127 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114576>

6. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник / В.В. Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 679 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116626>

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКА АУДИРОВАНИЯ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ

*Сафонова Елена Михайловна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Пупина Юлия Германовна,*

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Лалин Александр Андреевич,*

кандидат политических наук, ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена использованию современных цифровых технологий при обучении аудированию на английском языке: описана суть понятия аудирование и общее направление работы педагога при развитии навыка аудирования у обучающихся; рассмотрены доступные цифровые технологии в составе аутентичных и отечественных учебно-методических комплектов для обучения английскому; классифицированы и проанализированы сторонние информационные ресурсы, которые можно использовать для повышения эффективности занятий по развитию навыка аудирования.

**Ключевые слова:** цифровые технологии в образовании, развитие навыка аудирования, цифровые технологии для аудирования, аудирование на английском языке

## USING DIGITAL TECHNOLOGIES TO IMPROVE ENGLISH LISTENING SKILLS

*Elena M. Safonova*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Yulia G. Pupina*

Senior Lecturer of the Moscow International Academy

*Alexander A. Lapin*

Candidate of Political Science of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the use of digital technologies in teaching listening in English: the concept of listening and the general direction of the teacher's work in the student's development of listening skills is described; the available digital technologies as part of authentic and Russian teaching kits for teaching English are considered; information and digital resources that can be used to improve the effectiveness of classes for the development of listening skills are classified and analyzed.

**Keywords:** digital technology in education, developing of listening skills, digital technology for listening, English listening skills

В 21 веке одним из главных трендов в образовании стало использование цифровых технологий на всех этапах обучения и во всех предметных областях, в том числе и при обучении иностранным языкам. В процессе глобализации и, как следствие, утверждения английского языка в качестве языка международного общения, спрос на образовательные услуги именно в области изучения английского языка постоянно растет.

В 2020 году из-за пандемии Covid-19 и повсеместного использования карантинных мер большинство образовательных учреждений были переведены на дистанционный режим обучения. В связи с этим даже те педагоги, которые стремились избегать использования технологий в силу своих консервативных взглядов на педагогический процесс, были вынуждены начать их освоение. Этот процесс затронул так же языковые курсы и педагогов, ведущих частную практику. Таким образом, владение современным цифровыми технологиями и применение их в обучении стало одним из наиболее востребованных профессиональных навыков преподавателей английского языка.

Из-за введения эпидемиологических ограничений в связи с пандемией Covid-19 на дистанционный режим были вынуждены перейти не только учреждения, реализующие образовательные услуги, но и организации, относящиеся к другим отраслям экономики. Большая часть общения, в том числе и международного, перешла в область звонков (телефонных или с помощью различных мессенджеров) и видеоконференций. В связи с этим возросла потребность людей в овладении навыком восприятия устной речи (аудирования) на английском языке как языке международного общения. Таким обра-

зом, перед педагогами английского языка стоит задача в повышении эффективности обучения навыку аудирования на английском языке в контексте использования дистанционного и электронного обучения с использованием современных информационных технологий.

Аудирование – рецептивный вид речевой деятельности, который представляет собой одновременное восприятие и понимание речи на слух. Владение аудированием подразумевает интегративное овладение слухо-произносительными и лексико-грамматическими навыками. Первые подразумевают способность быстрого и одновременного восприятия и узнавания фонетического кода, а вторые – понимание и узнавание использованных в высказывании грамматических конструкций и лексики.

Особенность аудирования (в отличие от других видов речевой деятельности) состоит в том, что от учителя и студентов не зависит скорость и форма подачи информации от говорящих (носителей) при использовании аутентичных источников или же при непосредственном личном общении, а также в том, что у слушающего в большинстве ситуаций нет возможности вернуться к неясному фрагменту языкового материала и «перемотать» его (если речь не о записанном видеоролике или подкасте): например, в ситуации личного общения можно лишь переспросить собеседника, а не заново прослушать его реплику.

Результаты аудирования конкретного материала зависят от его длины, уровня сложности содержания, адаптации его под уровень обучающегося, наличия визуального подкрепления, шумовых помех, общего звукового фона при прослушивании, наличия акцентов у говорящих, особенностей их голоса и манеры разговора. Тем не менее, педагог может помочь в развитии речевых умений и слуховой памяти, реакции; подсказать стратегии запоминания речевого материала; научить выделять главное в речевом потоке и понимать смысл однократного высказывания. Знакомство с языковыми паттернами изучаемого языка помогает в формировании языковой догадки, а задавание контекста прослушиваемой речевой ситуации поможет обучающимся в процессе вероятностного прогнозирования содержания. А знание индивидуальных и возрастных особенностей даст педагогу возможность использования индивидуального подхода к обучению.



Одной из основных особенностей современных школьников и студентов от 18 до 30 лет является то, что они с ранних лет знакомы с современными цифровыми технологиями (компьютеры, планшеты, смартфоны). Они привыкли получать информацию именно по этим каналам, преимущественно через интернет. Соответственно, для организации комфортной и эффективной образовательной среды эти инструменты должны быть им доступны. Например, просмотр научно-популярных видео привлечет больше внимания, а соответственно даст больший результат (естественно, при правильно подобранных заданиях к нему), чем прочтение научно-популярной литературы. Это не значит, что необходимо превращать образовательное учреждение в развлекательный центр, но использование эффективных и актуальных инструментов необходимо, если школа пытается научить детей быть эффективными и востребованными в современном обществе, которое определяется как «информационное».

В информационном обществе образование ориентировано не на получение конкретных знаний, умений и навыков, а на умение принимать, обрабатывать информацию, делиться ей, генерировать новую на основе имеющейся. Соответственно, информатизация образования – это не просто использование компьютеров, как средств обучения. Меняются все ключевые компоненты обучения: цели, задачи, методы, приемы, содержание, средства и форма обучения. Меняется даже роль педагога: он уже не является как таковым источником информации, а выполняет функцию наставника, проводника и консультанта. Его задача подготовить учащихся к полноценному и эффективному участию во всех сферах жизни в условиях информационного общества.

Для этого сам педагог должен обладать рядом ИКТ-компетенций:

- уметь искать, отбирать и обрабатывать дополнительную информацию для обучающего процесса с использованием веб-ресурсов;
- использовать при обучении различные информационные технологии;
- уметь разрабатывать собственные веб-ресурсы и компьютерные материалы обучения и контроля;
- уметь находить и применять готовые мультимедийные разработки и компьютерные программы;
- использовать обширную информационную базу интернета для

проверки информации: безусловно, одна из основных профессиональных компетенций педагога – знание своего предмета, однако любой человек может совершать ошибки или не владеть всей полнотой информации (составитель учебника в том числе). Более того, необходимо обучать этому навыку и учеников. Информация во всех сферах жизни постоянно устаревает и требует проверки и уточнений, соответственно умение выявлять актуальную и верную информацию при использовании множества источников является сверх актуальным.

Обучение английскому языку как в государственных школах, так и на языковых курсах в большинстве случаев ведется на основе одного из многочисленных учебно-методических комплектов (далее – УМК) как отечественных, так и аутентичных.

В аутентичных УМК по типу «Speakout» или «Outcomes» содержание упражнений в рабочих тетрадях и контрольные тестирования преобразованы в электронную обучающую среду от издательства. Ученики имеют возможность выполнять их как на бумажном носителе, так и на специальной виртуальной обучающей платформе. В качестве наглядных материалов используются аудио- и видеофайлы из аутентичных источников (документальных фильмов BBC или National Geographic), которые можно посмотреть на предлагающемся диске или на том же сайте, разработан комплекс упражнений на их основе в каждом тематическом разделе учебника.

Школьные педагоги ограничены в выборе УМК Федеральным перечнем учебников, одобренных к использованию в государственных образовательных учреждениях. К сожалению, в тех учебно-методических комплексах, что разрешены для использования, цифровая часть УМК зачастую сводится к электронным версиям учебников, тестовых книг и рабочих тетрадей, а также записанного на диске или выложенного в открытой доступ аудиокурса к учебнику. Но педагоги могут подготавливать методические материалы по аналогии с аутентичными учебниками и использовать их в качестве дополнительных материалов на своих уроках. Педагоги же частных языковых школ, курсов и высших учебных заведений не должны пренебрегать использованием цифровой части используемых учебников.

Среди множества Интернет-ресурсов, посвященных изучению английского языка и предоставляющих доступ к учебным и мето-

дическим материалам, выделим те, которые целесообразно использовать при обучении аудированию на английском языке. Среди них можно выделить следующие группы:

- инструменты конвертации письменной речи в устную;
- сайты с подготовленными мини-уроками на основе аудио и видео материала;
- сайты, специализирующиеся на тренировке навыка аудирования на основе аутентичных песен;
- инструменты обработки аудио- и видео-материала;
- инструменты хранения методических материалов;
- инструменты контроля развития навыка аудирования;
- базы данных для самостоятельного формирования методической базы;
- ресурсы для практики навыков аудирования для внеклассных самостоятельных занятий обучающихся;

Распишем подробно каждую из этих групп.

К специфичным инструментам обучения аудированию можно отнести Интернет-ресурсы, специализирующиеся на конвертации любого текста (в том числе обучающего) в аудиоформат с сохранением интонирования и произношения носителей языка, что позволяет тексту звучать более естественно, чем при классическом механическом озвучивании (встроенная озвучка текста в онлайн-переводчиках, таких как Яндекс.Переводчик и Google Translation). Более того, есть возможность выбрать возраст, пол и акцент (британский, испанский, американский, французский и т.д.) «дикторов». Примеры данных ресурсов:

– Natural Readers предлагает для озвучки 20 англоговорящих «спикеров», представляющих американский, британский, австралийский акценты, 19 вариантов скорости речи и возможность скачивания получившейся аудиозаписи в mp3 формате. Схожим функционалом обладают сайты ReadSpeaker, Ttsreader, Readthewords.

– Synthesia.io отличается от предыдущих вариантов тем, что позволяет синтезировать на основе текста не только аудио-, но и видеоряд с использованием нейросетевых технологий. Таким образом, педагог может получить учебный аудиоматериал с визуальным подкреплением.

Одним из самых популярных материалов на английском языке

среди студентов являются песни. Естественно, что их нельзя назвать идеальным обучающим материалом, так как во время пения отличается сам механизм звукоизвлечения, происходит искажение произношения для большей мелодичности звучания. Однако понимание песен является достаточно сильным мотивом при изучении английского для определенной группы студентов. Следовательно, педагогу не следует пренебрегать использованием песен на занятиях. Для этого можно пользоваться как общими базами песен (ЯндексМузыка, Itunes, Spotify, YoutubeMusic) и их текстов (lyrics.com или amalgama-lab.com), так и специальными ресурсами, такими как:

– Lyrics training

На сайте собрано большое количество видеоклипов к песням на разных языках, в том числе и на английском. Под видеоклипом приводятся субтитры на языке звучания, в которых пропущены некоторые слова (количество пропущенных слов зависит от уровня сложности, выбранного игроком), которые необходимо заполнить на слух. Сайт имеет игровой интерфейс с подсчетом очков за успехи и неудачи. То есть мотивационный компонент выполнен в игровой форме, что позволяет избежать излишнего напряжения при выполнении задания на аудирование, которое для большинства обучающихся связано с определенным уровнем стресса.

– Lyrics Gaps

Данный сайт выполнен в достаточно устаревшем дизайне, но обладает более широким функционалом для обучения. Например, к каждому клипу составлены упражнения для выделения и закрепления устойчивых словосочетаний, прозвучавших в песне. Также есть раздел для педагогов, в котором можно самостоятельно составить упражнения к песням или же создать флэш-карты на их основе.

– Tuneintoenglish – обладает функционалом, схожим с вышеописанными сайтами, но примечателен учительским объединением для обмена методическими разработками по представленным на сайте песням.

Большинство педагогов работают в режиме повышенной учебной нагрузки и самостоятельная разработка дополнительных методических ресурсов может быть невозможна. В данной ситуации есть возможность использования готовых миниуроков на развитие навыка аудирования. Их можно найти на следующих ресурсах:

– Ello – данный сайт предлагает обширную коллекцию уроков на развитие аудирования: видеотреклеты с ответами носителей из разных стран (разный возраст, разный акцент, разная звуковая среда) на проблемные вопросы, анимированные новостные видео и видео, иллюстрирующие идиомы, аудиоуроки на основе фрагментов новостных репортажей и подкастов. Ко всем прилагаются скрипты с выделенной ключевой лексикой и упражнения различных видов на понимание общей и детальной информации, деталей, определения истинности высказывания.

– ESL-lab – обладает схожим функционалом с Ello, однако на сайте подобраны уроки по темам, чаще встречающимся в учебных программах школ и курсов, соответственно педагогу будет легче подобрать материал, дополняющий занятие по конкретной теме. Кроме того, присутствует разделение уроков по сложности (easy-intermediate-difficult). Так же присутствует серия уроков по видео на страноведческую тематику.

– Ezslang – обладает схожим функционалом, но содержит уроки на темы, имеющие практическое значение для взрослых обучающихся: английский для путешествий, поиск работы, образование за рубежом, романтические отношения.

– BBC Learning English – на сайте есть множество разработанных уроков под самые разные цели. Особое внимание стоит уделить разработанному курсу «5 days to become a better listener» (улучши свое аудирование за 5 дней), который можно использовать на занятиях с обучающимися, испытывающими сложности с аудированием или рекомендовать для самостоятельной проработки.

Однако, если у педагога есть возможности для формирования собственной методической библиотеки или же он хочет предложить своим студентам ресурсы для самостоятельной практики, перед ним открывается множество возможностей:

– Ресурсы с аудиокнигами на английском языке (audible.com, librivox.org, liteka.ru/english/library, twirpx, digitalbook.io, loyalbooks.com, openculture.com/freeaudiobooks, learnoutloud.com/Free-Audiobooks).

– Ресурсы с подкастами на английском языке (яндекс.музыка и itunes как общие базы подкастов; eslpod.com, teacherluke.co.uk, businessenglishpod.com, betteratenglish.com, voanews.com как обучающие подкасты).

– Ресурсы с видео на английском языке (Youtube, Tiktok, Netflix, ogoro.tv).

– Ресурсы в формате радио на английском языке (talkzone.com, onlineradiobox.com/uk, BBCradio).

– Ресурсы с музыкой на английском языке (яндекс.музыка, itunes, vkmusic).

Отдельно необходимо отметить новую социальную сеть Clubhouse, бурно развивающуюся последний год. Её особенность состоит в том, что пользователем доступен только голосовой формат общения. В социальной сети существуют «комнаты по интересам», в которых можно найти собеседников на любом языке по любой интересующей теме. Данная социальная сеть идеально подходит для развития навыков говорения и аудирования на английском языке, так как есть возможность практики на изучаемом языке в области личных интересов с людьми разных возрастов, гендеров, носителями различных диалектов и акцентов с разными особенностями произношения. Также формат социальной сети способствует развитию разговорных клубов для изучающих язык из разных стран.

Специфическими инструментами для педагогов при обучении аудированию могут служить программы для коррекции звуковых дорожек, которые позволяют замедлять, ускорять, очищать от посторонних шумов и нарезать на удобные (нужные) фрагменты аудиоматериал: Audacity, NeroWaveEditor, WavePad, Mp3DirectCut и т.д. Также полезны будут программы, позволяющие сохранять аудио- и видео-дорожки с различных сайтов: savefrom.net, downloadmastery т.д. Для хранения методической базы имеет смысл использовать облачные хранилища по типу Яндекс.Диск или Google.disk, которые удобны большим количеством предоставляемой памяти и возможностью управляемого доступа к материалам.

Таким образом, современные цифровые технологии позволяют педагогам английского языка и самообучающимся использовать для развития навыка аудирования множество образовательных ресурсов и источников учебных и аутентичных аудио- и видеоматериалов и видоизменять их под свои потребности и интересы. Использование цифровых технологий в современном образовательном процессе является не только возможным, но и необходимым для достижения учебных целей.

### Список использованных источников:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ

2. Приказ Минпросвещения России от 20 мая 2020 г. № 254 «Об утверждении федерального перечня учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность»

3. Методические рекомендации по реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 19.03.2020 № ГД-39/04)

4. Образование в цифровую эпоху : монография / Н.Ю. Игнатова; М-во образования и науки РФ ; ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б.Н.Ельцина», Нижнетагил. технол. ин-т (фил.). – Нижний Тагил : НТИ (филиал) УрФУ, 2017. – 128 с.

5. Современные информационные технологии в образовании : учебное пособие для студентов педагогических вузов / Е. В. Фабрикантова, Е. Е. Полянская ; Минво образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВО «Оренб. гос. пед. ун-т». – Оренбург : Изд-во ОГПУ, 2017. – 84 с.

6. Методика обучения речевому общению на иностранном языке [Текст] : учебное пособие для преподавателей и студентов языковых вузов / А. Н. Щукин. – Москва : ИКАР, 2017. – 454 с.

7. Агеева Н.В. Стратегии преодоления студентами психологических барьеров при аудировании иноязычной речи: дис. канд. псих. наук: 19.00.07. – Курск, 2009. – 169 с.

8. Бухаркина М.Ю. Открытые сетевые ресурсы в обучении иностранным языкам (на примере английского языка)/М.Ю.Бухаркина.-Москва: LambertAcademicPublishing, 2015. – 118 с.

9. Усачев Е.В. Использование современных цифровых ресурсов в дистанционном обучении иностранному языку // Вестник Московской Международной Академии. - 2020. – №1-2. – С. 100–105.

## СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Севостьянова Кристина Вячеславовна,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Ярошук Анатолий Борисович,*  
д.экон.н., профессор., доцент кафедры экономики, менеджмента и  
маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассмотрены сущность и роль финансового управления. Исследованы моменты управления со стороны руководства организации.

**Ключевые слова:** финансовое управление, сценарий, бизнес-единицы, бюджет, финансовый результат

## THE NATURE AND ROLE OF FINANCIAL MANAGEMENT

*Kristina V. Sevostyanova*  
Master's degree student of the Moscow International Academy

*Anatoly B. Yaroshchuk*  
Doctor of Economics, Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article considers the essence and role of financial management. The moments of management on the part of the management of the organization are investigated.

**Keywords:** financial management, scenario, business units, budget, financial result

Одним из немаловажных элементов в общей системе управления хозяйствующего субъекта является управление финансами данного экономического субъекта. Сущность финансового управления предприятия заключается в поиске и распределении финансовых ресурсов, позволяющих обеспечить результативную и эффективную деятельность предприятия [3].



Для финансового управления в организации применяется финансовый механизм, или финансовый менеджмент.

Финансовый механизм (менеджмент) предприятий – это принципы руководства финансами предприятия, необходимые для формирования взаимодействия финансовых отношений, фондов денежных средств и денежных потоков, а также для взаимосвязи между имуществом предприятия (активами баланса) и источниками денежных средств (пассивами баланса) с целью эффективного влияния на итоговые результаты, устанавливаемые предприятием в соответствии с требованиями экономических законов, законодательных и нормативных документов государства, положений финансовой науки, а также профессионализмом и опытом работников [2].

Понятие «менеджмент» многогранно и его можно рассматривать с нескольких позиций: как систему экономического управления, как аппарат управления (орган управления), как форму предпринимательской деятельности.

Менеджмент можно представить как искусство управления за сочетание теории управления и набора практических образцов эффективного руководства. Процесс определения и осуществления воздействий на объект управления с целью получения запланированных результатов является управлением. Менеджмент при выработке и принятии определенных решений руководствуется экономическими соображениями. Таким образом, совершаемые менеджментом действия – это мероприятия, носящие экономический характер [3].

Финансовый механизм можно рассматривать с нескольких точек зрения: с объективной – как систему управления, основанную на соблюдении постулатов экономических положений и законов, и с субъективной – как совокупность инструментов, применяемых предприятием на определённой стадии развития для решения поставленных задач. Реализация финансового механизма в хозяйственной деятельности предприятия осуществляется через управление экономическими показателями, нормативными показателями и другими инструментами (например, рентабельность, окупаемость, прибыль, себестоимость, налоговая база, коэффициенты оборачиваемости и др.) [2].

Наиболее полное и результативное осуществление финансами своих функций и их взаимодействия осуществляется с помощью

финансового механизма. Для достижения необходимого предприятия уровня обеспеченности денежными средствами необходимо использовать механизм управления финансами. Основным источником денежных средств предприятий служат доходы от основных видов деятельности, за счет которых покрываются расходы, связанные с осуществлением этой деятельности. Кредитные денежные средства помогают удовлетворить дополнительную временную потребность в денежных средствах [3].

Плодотворное руководство финансовой деятельностью хозяйственного субъекта осуществляется при применении следующих основных принципов:

1. Интегрированность с общей системой управления предприятием. Управленческие решения, независимо от того в какой области деятельности предприятия они были сформулированы и использованы, окажут непосредственное или опосредованное влияние на образование денежных потоков и итоги финансовой деятельности.

2. Комплексный характер формирования управленческих решений. Все многообразие принимаемых управленческих решений, связанное с образованием, перераспределением и расходованием финансовых ресурсов, и постановкой денежного оборота хозяйственного субъекта теснейшим образом взаимосвязаны и частично или полностью влияют на итоги финансовой деятельности предприятия.

3. Высокий динамизм управления. Финансовый менеджмент должен отличаться высоким уровнем динамизма, учитывающим вариативность факторов внешней среды, ресурсной оснащенности, форм организации производственной и финансовой деятельности, финансового состояния и других параметров функционирования предприятия. Внешние факторы оказывают немаловажное значение на его развитие и функционирование. При осуществлении своей деятельности предприятие должно учитывать изменения в законодательстве, быстро перестраиваться на новые условия, диктуемые действующим состоянием экономики.

Вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений. Использование данного принципа основано на том, что при формировании определенного управленческого решения в сфере использования финансовых ресурсов необходимо принимать

во внимание альтернативные возможности действий. При обнаружении альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, определяющих финансовую идеологию, финансовую стратегию или конкретную финансовую политику предприятия.

**Список использованных источников:**

1. Единый государственный информационный портал – <http://www.gosuslugi.ru>
2. Московский областной фонд развития малого и среднего предпринимательства – <http://www.fpmo.ru>
3. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ – <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ЯЗЫК: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РОЛЬ ПЕРЕВОДА

*Соляник Виктор Константинович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Орлова Ольга Сергеевна,*

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Кирилина Алла Викторовна,*

доктор филологических наук, профессор ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие литературного языка в лингвистической науке. Критерием для его определения в качестве обработанного, стилистически и жанрово оформленного, предлагается наличие в нём письменного перевода, служащего механизмом перенимания цивилизационных институтов, образов и представлений. В этом случае выделяются несколько уникальных языков, перешедших от устных обработанных форм, имеющих в любом первобытном идиоме, к полноценной письменной культуре: шумерский, древнегреческий, древнекитайский, санскрит – и большинство других литературных языков, представляющих из себя цепочки преемственности от древних к современным письменным традициям.

**Ключевые слова:** теория перевода, литературный язык, художественный текст, стилистика

## LITERARY LANGUAGE: DEFINITION AND ROLE OF TRANSLATION

*Viktor K. Solyanik*

Master's degree student of the  
Moscow International Academy

*Olga S. Orlova*

senior lecturer of the Moscow International Academy

*Alla V. Kirilina*

Doctor of Philology, Professor of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article deals with the concept of a literary language in linguistic science. The criterion for determining it as processed,

stylistically and genre-designed, is the presence of a written translation in it, which serves as a mechanism for adopting civilizational institutions, images and ideas. In this case, there are several unique languages that have passed from the oral processed forms available in any primitive idiom to a full-fledged written culture: Sumerian, ancient Greek, ancient Chinese, Sanskrit – and most other literary languages that represent a chain of continuity from ancient to modern written traditions.

**Keywords:** translation theory, literary language, artistic language

Научному понятию не всегда присущи точность, однозначность и исчерпывающее определение, которое очерчивает границы того или иного термина. Подобные строгость и единообразие, если и существуют в естественных науках, то в гуманитарных дисциплинах чаще отсутствуют.

Базовые (а им это свойственно в наибольшей степени) термины языкознания – литературный стандарт, норма, узус – не имеют единой трактовки, принятой научным сообществом. Это связано и со свойствами человеческого языка, который используется в гуманитарном знании: многозначностью знака и избыточностью языковых средств выражения смысла – и с противоречивым характером самих объектов, подлежащих наименованию.

С изучением литературного языка связаны лингвистические категории системы, узуса и нормы, имеющие неодинаковые толкования и частично перекрывающиеся друг друга, находясь при этом в некотором диалектическом единстве.

Общее определение языковой нормы – это «совокупность наиболее устойчивых традиционных реализаций языковой системы, отобранных и закреплённых в процессе общественной коммуникации» [7, ст. норма]. Норма является одновременно и лингвистической и социально-исторической категорией. Социальный аспект нормы проявляется в системе оценок «правильно – неправильно», «уместно – неуместно» (речь образованных и привилегированных слоев противостоит речи «низов», народных масс, политическо-го и культурного центра – периферийным диалектам), причём эти оценки включают и эстетический компонент («красиво – некрасиво»). Лингвистический аспект выражается в системности и связи со структурой языка [7, ст. норма].

В случае употребления идентичных языковых средств различными носителями данного языка говорят о языковой норме, определившейся естественным образом. «В широком смысле под нормой подразумевают традиционно и стихийно сложившиеся способы речи, отличающие данный языковой идиом ... при этом в лингвистической литературе встречается и терминологическая синонимия иного рода: языковая система понимается как «естественная норма»» [4, стр. 20].

Последнее отвергается некоторыми исследователями – «Нет оснований называть «нормой» саму языковую (или субъязыковую) систему... норма есть представление, а не реализация... может лишь описываться... недоступна наблюдению (как, кстати, и языковая или субъязыковая система). Наблюдаемы только нормативные или ненормативные языковые манифестации» [10, стр. 165]. Система может считаться находящейся в оппозиции к норме: «Система представляет собой явление языкового кода, норма – явление языковой культуры... в ней реализуется отношение носителя языка к языковой деятельности ...одна и та же система может соотноситься с несколькими нормами, в ряду которых выделяется специальная книжная норма» [11, стр. 8, 9].

«Нормы литературного языка требуют определенного ответа: можно или нельзя (в данных условиях общения) В литературном языке бывают и трехступенчатые нормы: рекомендуется – допускается – запрещено. Но, значит, и здесь нет безразличного равенства вариантов» [9, стр. 91]. Предпочтение одному из вариантов спонтанного употребления отдают или на основе большей частотности, или выявленного языковедами соответствия внутренним закономерностям языка; норма может оставаться вариантной.

В отсутствии идентичности норму определяют целенаправленно и вводят, издавая словари и принимая законы. «В узком смысле норма – это результат целенаправленной кодификации языка. Такое понимание нормы неразрывно связано с понятием литературного языка» [4, стр. 21].

«Языковая деятельность носителя литературного языка протекает в постоянном согласовании речевых действий с возможностями системы ...с общепринятыми в данное время средствами и способами его использования» [5, стр. 14]. Если бессознательный характер

приведения своего варианта к норме обычен для спонтанной речи «потребителей» литературного языка, то творцам языковых тенденций свойственно осмысленное наблюдение за собственной и чужой речью.

Из двух источников нормализации языка: образцовых текстов и возникающих намного позже научных словарей, грамматик, учебников – на протяжении истории естественно преобладал первый. В качестве иллюстрации можно привести слова жившего в XV в. создателя наиболее раннего литературного канона на тюркских языках Алишера Навои: «моё сердце... расцветало от слов этой книги... и это порвало мою связь с людьми... я возненавидел обычные слова, употребляемые другими людьми в разговоре» [8, стр. 5].

В традиционной культуре язык воспринимается на уровне слова, устойчивого сочетания, текста. Человек пользуется им полубессознательно, опираясь не на рационально вычленяемые элементы, а на блоки слов, ассоциируемые с определённой речевой ситуацией. Язык, существующий в форме непрерывного речевого потока, останавливается и служит образцом не в грамматике или словаре, а в пословице, речении, песне, сказке, т.е. в тексте.

В первобытном обществе все аспекты культуры объединены в целостном миропонимании – «сущностной характеристикой человека является наличие у него особых символических структур – языка, мифологии, религии, искусства, науки, запечатлевающих систему его миропредставлений» [6, стр. 42]. Синкретическое постижение мира сменяется при переходе от первобытности к цивилизации самостоятельными сферами культуры, будь то управление обществом или художественное творчество. Созданная цивилизацией элитарная культура противостоит народной, сохраняющей единый нерасчленённый комплекс первобытных представлений.

Сходное с культурой развитие претерпевает человеческий язык. В мифологии в сжатом виде содержатся будущие достижения высокой цивилизации, а в диалектах охотников и собирателей скрыты развитые литературные языки и написанные на них проза и поэзия, право, философия, наука.

Естественное существование в виде диалектного континуума территориальных разновидностей, максимально близких к соседним и отличных по краям цепи, и первобытных социолектов – речи, сопро-

вождающей половозрастные различия – преодолевается с помощью наддиалектных вариантов, чаще всего связанных с торговым обменом и поэзией. В цивилизованном обществе возникают специфические субязыки отдельных областей знания: религиозного культа, права, учёной литературы (естествознание, магия), поэзии, отдельных искусств и ремёсел, одновременно с которыми отделяется речь социальных низов и маргинальных групп, сленг.

Отношения неустойчивости, размытости, разговорной неупорядоченности и строгой выверенности, образцовости можно отнести к имманентным свойствам человеческого языка – и добавить к постулируемым М.В. Пановым антиномиям, «присущим языку постоянно действующим противоречиям, благодаря которым совершается его развитие: говорящего и слушающего, узуса и возможностей языковой системы, кода и текста» [4, стр. 20], оппозицию необработанной формы и образцового варианта.

Несомненно, стабильностью и единообразным характером ряд древних литературных языков обязан своей письменной традиции, сохранявшей опорные классические тексты: древнегреческие поэмы Гомера, арабский Коран, новоперсидские Книгу царей Фирдоуси и Пятерицу Низами, исландские Старшую и Младшую Эдды.

Письменная фиксация речи приводит к грандиозным изменениям в восприятии языковых явлений и их бытовании в культуре. Появляется возможность рассматривать, редактировать, отбирать и закреплять те или иные лексические и грамматические варианты, то есть по сути обрабатывать речевую стихию и сохранять отобранные варианты с минимальными изменениями.

Критерием распространенности письменной культуры можно считать степень, с которой она замещает своих предшественников: мифологические и эпические поэмы, представлявшие собой религиозную и историческую, а также до определенной степени философскую и правовую литературу. Языковые особенности записанных устных произведений позволяют строить догадки о длительности бытования устных вариантов и о балансе письменной и устной сферы литературного языка. В частности, эпическая поэзия на древнеанглийском языке, зафиксированная в VIII-X вв., уже для того времени была заметно архаична и не всегда удобопонятна – в то же время старофранцузские «песни деяний», записанные в XI-XII вв.,



исполнялись на понятном для всех языке, что говорит о живой эпической традиции и преимущественно устном характере французского общества, в котором функции регламентированного языка книжности выполнял латинский.

Тем не менее абсолютизировать роль письменной речи в появлении литературного языка неправильно. Определяющим признаком последнего следует назвать его обработанный, образцовый характер, находящийся в оппозиции к текучей, неустойчивой повседневной стихии. Этот обработанный характер существовал ещё в первобытную эпоху в устных жанрах, что подтверждает современная этнография, в том числе фольклор развитых стран.

Поговорки, пословицы, сказки и песни и их устойчивые элементы, традиционные формулы вежливости удерживаются в народной культуре и служат примером того основания, на котором построена письменная норма [см. 12; 7, ст. литературный язык].

Всё же ассоциация письменности и упорядоченного литературного языка закономерна. Устная форма существования по своей природе изменчива. Письменность останавливает мгновение и поэтому изначально воспринималась в качестве могущественного магического средства и даже святыни (семитские амулеты, германские рунические надписи, скрижали завета в Библии). С другой стороны, диалектическое противоречие между лёгкостью, «пустозвонством», принижающими устное слово, и его свободой и неподвластностью контролю, сохраняло за ним статус обязательного для хранения и цитирования священных произведений.

Одна из самых совершенных с точки зрения языкового искусства книг Ветхого Завета Библии, не случайно названа Экклезиастом, то есть проповедником, говорящим в собрании, и приписывается царю Соломону. Устная форма существования упорядоченного языка, на котором выражены истины, религиозные, правовые, художественные, существует в каждом идиоме. Именно этот потенциал, накопленный элитой в первобытных и древних обществах, и раскрывается в письменных текстах поздних традиций.

Существует обратная «тенденция известного отождествления литературного языка и письменного языка» [3, стр. 509].

Таким образом, базовая дихотомия обработанный-необработанный сосуществует с другой, письменный-устный, причём второе

деление несомненно надёжнее первого вследствие разнообразия критериев нормализации языка, жанровых, стилистических, социальных, – и разногласий исследователей.

При подчёркивании письменного вида литературного стандарта на первый план несомненно выходит явление перевода. Всякое осмысленное упорядочивание языка в дописьменном варианте замкнуто на отдельный идиом, существующий в сознании своих носителей. Языковые контакты в дописьменных обществах ограничиваются неконтролируемыми заимствованиями, примерными пересказами, явлениями интерференции. Перевод, т.е. осознанный перенос смыслов текста, существующего в одном языке, на другой с целью сохранить оригинал, возможен только в письменной культуре.

Появление графически закреплённого идиома, корпуса текстов, созданного или зафиксированного в письменной форме, функциональной грамотности, устойчивой системы сложившихся жанров почти никогда не происходит независимо от предшествовавшей традиции. В истории известны считанные примеры самостоятельного рождения полноценной письменной культуры, за каждой из которых следовал шлейф наследников.

Это шумерская письменность, продолжателем которой выступила аккадская, а под влиянием аккадской – другие семитские; древнеегипетская, не оставившая явных наследников, но косвенно способствовавшая созданию алфавитного письма; древнекитайская, сформировавшая ареал литератур на Дальнем Востоке; и алфавитные традиции: древнеиндийская и древнегреческая, ставшая, несомненно, самой влиятельной в мире – к ней восходит латинская, а через латинскую целый веер европейских письменностей от древнеанглийской до поздних романских диалектов; коптская, христианская сирийская, христианская арабская, древнеармянская, древнегрузинская, церковнославянская.

Выше упоминалось наличие обработанных форм устной речи в народной культуре – потенциального фундамента литературного языка. Несмотря на их присутствие в каждом идиоме, самостоятельная эволюция от устной культуры или прикладной письменной до поливалентного, закреплённого в образцовых письменных текстах языка, почти непредставима.

Естественная форма обработанного языка становится стандартом

через систематический перевод и воспроизводство текстов, жанровых правил и особенностей, внешнего канона предковой цивилизации. Внеписьменные языковые контакты, оказывая сильное влияние на идиом, не в состоянии выстроить литературный язык, являющийся необходимым элементом культурного ансамбля цивилизации.

Например, известны целые слои лексики, заимствованные ещё в дописьменные славянские диалекты из языков мировых цивилизационных центров, но подобные заимствования не сопровождались появлением самостоятельного варианта цивилизации и не превратились в базу для системы литературного церковнославянского языка, сложившегося в результате массового перевода ключевых текстов христианской церкви: Библии, литургических, агиографических, учительных, экзегетических памятников.

В истории существует целая последовательность подобных примеров: массовые аккадские переводы и переложения шумерского; возникшие под влиянием аккадских западносемитские и хурритские тексты; заимствовавший западносемитский алфавит древнегреческий, ставший через переводы и подражания источником латинской литературной традиции; греко-латинская письменность, оказавшаяся грандиозным фундаментом для всех христианских и исламских литератур: от сирийской до европейских – эпохи Возрождения.

В переводных текстах находились все элементы уже наличествующего устного первобытного литературного языка; в случае церковнославянского: речения, пословицы – от книги Притч Библии до сборников цитат известных философов, космогонические мифы – книга Бытия, песенная поэзия – Песнь песней, эпические истории – книги Царств. Воспринимаясь первыми они создают базу для последующей рецепции более сложного письменного канона.

Новый этап переноса языкотворческих представлений связан с эпохой сложения современного русского литературного языка, явившегося позднейшим участком цепи передачи традиций древнегреческого интеллектуального переворота IV в. до н. э. «При экстравертной ориентации литературный язык ориентирован на впитывание чужой культуры. При этом своя культура в этом случае обычно рассматривается как продолжение чужой. Так, русская книжная культура (герсп. письменность, образованность и т.п. — «литература» в прямом этимологическом смысле) до XVIII в. воспринималась как

продолжение греческой, а в послепетровский период – как продолжение европейской культуры» [54, стр. 20].

Сдвиг в представлениях о мире и языке, осуществлённый в эллинистическую эпоху и повторённый в Европе воспроизводится и в России XVIII в., причём происходит, частично бессознательно, через усвоение переведённого, поскольку письменный перевод подразумевает длительное соприкосновение с оригиналом и вынужденное его осмысление, или же естественное перенимание помимо воли представлений, которые в нём содержатся, и модели, по которой он сделан. Таким образом, литературный язык оказывается инструментом и показателем цивилизационного преемства.

### **Список использованных источников:**

1. Аверинцев С.С. Риторика и истоки европейской литературной традиции / С.С. Аверинцев. – М.: Языки русской культуры, 1996. – 447 с.

2. Виноградов В.В. Проблемы литературных языков и закономерностей их образования и развития. / В.В. Виноградов. - М.: Наука, 1967. – С.62–91.

3. Гухман М.М. Литературный язык // Общее языкознание: формы существования, функции, история языка / Под ред. Б. А. Серебренникова. – М., 1970. – С.502–548.

4. Крысин Л.П. К соотношению системы языка, его нормы и узуса / Л.П. Крысин // Коммуникативные исследования. 2017. № 2 (12). – С.20–31.

5. Крысин Л.П. Русская литературная норма и современная речевая практика // Русский язык в научном освещении. – № 2 (14). – М., 2007. – С. 5–17.

6. Лингвистика и семиотика культурных трансферов. Коллективная монография / Отв. ред. В.В. Фещенко. – М.: Культурная революция, 2016. – 500 с.

7. Лингвистический энциклопедический словарь / глав. ред. В.Н. Ярцева – М.: Советская энциклопедия, 1990. – 683 с.

8. Навои Алишер / Вступ. статья В. Захидова, сост. и примеч. А. Каюмова Библиотека всемирной литературы. – Москва: Худож. лит., 1975. – 815 с.

9. Панов М. В. Труды по общему языкознанию и русскому язы-

ку. Т. 1 / Под ред. Е. А. Земской, С. М. Кузьминой. – М.: Языки славянской культуры, 2004. – 568 с.

10. Скребнев Ю.М. Аксиомы, псевдопроблемы и проблематика стилистики / Ю.М. Скребнев // Вопросы языкознания. – 1991– № 1. – С.163–167.

11. Успенский Б.А. История русского литературного языка (XI–XVII вв.) / Б.А. Успенский. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 558 с.

12. Щерба Л.В. Избранные работы по русскому языку / Л.В. Щерба. – М., 1957.

**ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА  
(НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА АХТУБИНСК)**

*Табаков Евгений Николаевич,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Судариков Геннадий Викторович,*

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

**Аннотация.** В целях совершенствования государственного регулирования и поддержки малого предпринимательства в Ахтубинске необходимо повышать инвестиционную привлекательность города. Для этого предлагается стратегическая инициатива «Ахтубинск – город инвестиционных возможностей».

**Ключевые слова:** регион, малое предпринимательство, инвестиционная привлекательность

**INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS  
OF THE REGION (ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF  
AKHTUBINSK)**

*Eugene N. Tabakov*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Gennady V. Sudarikov*

Ph. D. in Economics, associate Professor of the Department of social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow International Academy

**Abstract.** In order to improve state regulation and support small businesses in Akhtubinsk, it is necessary to increase the investment attractiveness of the city. For this purpose, the strategic initiative “Akhtubinsk – city of investment opportunities” is proposed.

**Keywords:** region, small business, investment attractiveness

Стратегическая инициатива предполагает реализацию следующих проектов:

1. Проект «Формирование благоприятного инвестиционного климата».

Цель проекта – обеспечение благоприятных условий для повышения инвестиционной активности предприятий города, привлечение в экономику города инвестиционных ресурсов государства, бизнеса и населения.

Для реализации поставленной цели необходимо осуществление комплекса мер, направленных на повышение эффективности деятельности институтов развития и улучшение инвестиционного имиджа города посредством:

- совершенствования муниципальной нормативно-правовой базы, регулирующей инвестиционную деятельность и способствующей повышению инвестиционной привлекательности, снижению административных барьеров, проведению эффективной инвестиционной политики на основе:

- внесения изменений в порядок сопровождения инвестиционных проектов, реализуемых и (или) планируемых к реализации на территории МО «Город Ахтубинск» по принципу «единого окна» в части повышения уровня взаимодействия, координации и ответственности структурных подразделений Администрации в рамках своих компетенций при сопровождении инвестиционных проектов;

- предоставления льготных условий для инвесторов по аренде земельных участков, находящихся в муниципальной собственности, земельных участков, государственная собственность на которые не разграничена, а также подключению размещаемых на них объектов к необходимой инженерной инфраструктуре;

- разработки и принятия нормативно-правового акта о предоставлении преференций и льгот для инвесторов, реализующих на территории МО «Город Ахтубинск» приоритетные инвестиционные проекты, в пределах полномочий органов МСУ, предусмотренных законодательством;

- повышения уровня взаимодействия с Правительством Астраханской области и Министерствами региона в части возможности возмещения затрат, финансируемых за счет средств местного бюджета, на подготовку проектно-сметной документации для перспективных инвестиционных проектов регионального значения на территории города;

- освещения в СМИ конкурентных преимуществ муниципального образования «Город Ахтубинск» в области инвестирования

ния, повышения узнаваемости города на региональных и общероссийских инвестиционных форумах;

- внедрения современных инструментов информирования участников инвестиционной деятельности о возможностях инвестирования в экономику муниципального образования «Город Ахтубинск»

- разработка инвестиционной стратегии МО «Город Ахтубинск».

- развитие института муниципально-частного партнерства, концессии, а также механизмов сопровождения и поддержки реализации частных инвестиционных проектов (актуализация перечней земельных участков, подготовленных в виде свободных инвестиционных площадок, объектов, возможных для передачи в концессию, муниципально-частное партнерство и размещение информации о них на едином инвестиционном ресурсе города);

- внедрение лучших муниципальных практик городов Российской Федерации и зарубежных городов в области инвестиционной деятельности.

## 2. Проект «Ахтубинск – открытый для внешних связей город».

Цель проекта – содействие максимальному использованию потенциала межмуниципальной деятельности для продвижения положительного имиджа муниципального образования «Город Ахтубинск», способствующего развитию деловых коммуникаций, установлению новых и развитию существующих связей. Для достижения поставленной цели предлагаются следующие мероприятия:

- продвижение бренда города и дальнейшее развитие положительного имиджа МО «Город Ахтубинск» на межмуниципальном уровне;

- создание вкладки на сайте Администрации МО «Город Ахтубинск», посвященной внешнеэкономической деятельности города, с регулярно обновляемой информацией о деятельности в сфере межмуниципальной деятельности, презентациями, инвестиционными материалами;

- усиление двусторонних взаимоотношений представителей бизнеса и органов муниципальной власти в сфере муниципальной деятельности;

- активная презентационно-выставочная деятельность в го-



роде, в регионе и в России с целью продвижения возможностей города;

- повышение активности деятельности города в установлении и развитии межмуниципального и межрегионального сотрудничества;

- организация и проведение регулярных встреч с представителями городов-партнеров с целью создания условий для совместных проектов и мероприятий.

Важнейшим экономическим показателем для города считается объем и динамика вовлекаемых в экономику инвестиционных ресурсов, которые во многом определяют будущее муниципального образования, его конкурентоспособность и перспективы развития.

Целевыми показателями (индикаторами) направления в целом являются:

- количество субъектов МСП, получивших поддержку в рамках реализации программных мероприятий;

- количество инвестиционных проектов, реализуемых на территории муниципального образования «Город Ахтубинск»;

- организация работы по ведению, актуализации и администрированию вкладки «Малое и среднее предпринимательство» на официальном сайте администрации муниципального образования «Город Ахтубинск»;

- 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;

- количество молодых людей, принявших участие в мероприятиях муниципальной программы.

3. Проект «Ахтубинск – город, привлекательный для туризма и делового сотрудничества».

Проект предполагает следующие мероприятия:

- создание условий для масштабной реализации туристского потенциала города (реконструкция порта, углубление реки, очистка русла реки, строительство дорог, туристическая инфраструктура);

- туристический маркетинг города (создание туристического бренда);

- согласование туристического предложения города с потенциалом Ахтубинского района;
- капитализация туризма.

Условно можно разделить данный проект на два направления: повышение качества туристического предложения и капитализация туристического потенциала. Первое направление предполагает повышение качества туристической инфраструктуры, качественный событийный туризм, организацию фестивалей и конкурсов разного уровня с целью привлечения туристического потока, организацию общерегиональных и районных мероприятий ярмарочного типа, формирование и развитие брендовых туристических маршрутов.

Капитализация туристического потенциала представляет собой формирование базы для развития делового туризма (круглые столы, форумы, деловые встречи разного уровня), использование потенциала гостиничного рынка.

В качестве мероприятий по совершенствованию государственной поддержки малого предпринимательства в г. Ахтубинск предлагается внедрить комплекс направлений поддержки:

Направление №1. Город Ахтубинск – современный инновационный центр развития и поддержки малого предпринимательства.

Основываясь на основных положениях Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации, основным стратегическим ориентиром является значительное расширение инвестиционного потенциала сектора малого и среднего предпринимательства, увеличение доли занятого населения в сфере малого и среднего бизнеса в общей численности занятого в экономике населения.

МСП, являясь неотъемлемой частью рыночной экономики, не только устойчиво сохраняет достигнутые позиции, но и с каждым годом усиливает свое влияние на формирование общих экономических показателей в различных отраслях экономики города.

Развитие МСП в социальном аспекте – это занятость и улучшение качества жизни горожан, в экономическом – развитие города, повышение качества и конкурентоспособности производимых товаров и услуг, увеличение налоговых поступлений в бюджет города Ахтубинск.

МСП активно развивается в тех сферах деятельности, где круп-

ный бизнес медленно реагирует на меняющийся спрос населения. Именно МСП способно более чутко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, занимать недоступные крупным предприятиям ниши. Успешное развитие МСП возможно лишь при наличии благоприятных социальных, экономических и правовых условий.

Развитие МСП в городе Ахтубинск имеет отрицательную динамику в части снижения количества субъектов малого предпринимательства, так как существует ряд проблем, которые сдерживают образование новых субъектов МСП и не позволяют в полной мере развиваться уже существующим, а именно:

- дефицит финансовых ресурсов, необходимых для организации и развития МСП;
- низкий уровень осведомленности о существующих формах государственной и муниципальной поддержки субъектов МСП;
- слабая имущественная база (недостаточность основных фондов) субъектов МСП;
- недостаточное количество деловой информации по вопросам ведения предпринимательской деятельности, низкий уровень юридических, экономических знаний предпринимателей, необходимых для более эффективного ведения бизнеса;
- наличие административных барьеров на пути развития субъектов МСП.

Администрация МО «Город Ахтубинск» свою задачу видит в том, чтобы помочь решить эти проблемы, устранить или смягчить негативные явления, препятствующие развитию бизнеса, а для этого требуется комплексный программный подход, который позволит обеспечить наиболее рациональное распределение имеющихся ресурсов в приоритетных направлениях развития МСП.

Стратегическими целями направления являются создание благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности в городе Ахтубинске, а также популяризация предпринимательской деятельности среди молодежи и населения города в целом, способствующих:

- устойчивому росту социально-экономического развития города Ахтубинск и благосостояния граждан;
- формированию экономически активного среднего класса;
- развитию инновационно-технологической сферы МСП;

- обеспечению занятости населения;
- формированию инвестиционной инфраструктуры;
- формированию инвестиционного имиджа города.

Направление №2. 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 «Город Ахтубинск».

В рамках проекта планируются следующие мероприятия:

- создание единой базы предпринимателей, осуществляющих деятельность на территории МО «Город Ахтубинск»;
- 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 и проектам МО «Город Ахтубинск»;
- ведение реестра субъектов МСП, получателей поддержки в рамках муниципальных программ;
- организация и проведение мониторинга развития малого и среднего предпринимательства на территории МО «Город Ахтубинск»;
- 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 №3. Проект «Цифровая платформа поддержки МСП – рост вклада малого и среднего бизнеса в экономику города».

Цель проекта – создание автоматизированного доступа МСП к актуальным мерам их поддержки для более широкого использования предпринимателями в целях активизации своей деятельности и роста конкурентоспособности. Для облегчения и расширения доступа МСП к применяемым в МО «Город Ахтубинск» мерам их поддержки и быстрого обмена соответствующими успешными практиками на межмуниципальном уровне целесообразно организовать автоматизированный доступ предпринимателей к актуальным мерам поддержки в городе с помощью следующих инструментов:

- создание на официальном сайте Администрации МО «Город Ахтубинск» рубрики «Малый и средний бизнес» с выделением раздела о всех применяемых в городе мерах поддержки МСП;
- формирование и оцифровка реестра всех имеющихся в городе мер поддержки МСП (единый агрегатор), размещаемых на информационных порталах органов управления и организаций инфраструктуры поддержки предпринимательства города с едиными требованиями к стандарту ведения данных о мерах поддержки предпринимательства.

Направление №4. Проект «Популяризация предпринимательства – увеличение численности занятых в секторе малого и среднего предпринимательства и экономике города».

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 и среднего предпринимательства МО «Город Ахтубинск» целесообразно проведение следующих мер популяризации предпринимательства:

- создание информационной инфраструктуры популяризации предпринимательства в городе Ахтубинске с размещением материалов на официальном сайте Администрации МО «Город Ахтубинск», в социальных медиа, в средствах массовой информации города;
- стимулирование запуска в городе Ахтубинске 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.

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.

Направление №5. Город Ахтубинск – территория уникальных возможностей для бизнеса и инвестирования.

Важнейшим фактором социально-экономического развития города является повышение инвестиционной привлекательности и развитие внешнеэкономической деятельности. В данном ключе инвестиции рассматриваются как первоочередной инструмент в социально-экономическом развитии на этапе выхода из кризиса, повышения эффективности экономики, развития новых отраслей и производств. Это соответствует интересам государства и муниципальных образований с точки зрения их социально-экономического развития, обеспечения экономической независимости и безопасности. При этом привлечение инвестиций в экономику города требует решения ряда проблем, таких как:

- наличие административных барьеров в сфере инвестиционной

деятельности;

- отсутствие необходимой информации об инвестиционном климате города, существующих механизмах поддержки субъектов инвестиционной деятельности;

- сложные условия получения муниципальной поддержки;

- слабая информационная поддержка инвестиционной деятельности.

Факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность ресурсов города (территории), можно сгруппировать следующим образом:

- Территориальные факторы: экономические, политические, законодательные, природоохранные, инфраструктурные, природно-климатические, ресурсные, демографические.

- Точечные факторы (связанные с состоянием объекта инвестирования):

- Финансовые показатели, производственно-технологические, инфраструктурные, входящие ресурсы.

Среди конкурентных недостатков города можно отметить следующие: рост социальной нагрузки на городской бюджет и, как следствие, снижение инвестиционных возможностей бюджета; износ производственного потенциала; несоответствие темпов развития предприятий и поддерживающей инфраструктуры.

Цель инвестиционного развития муниципального образования «Город Ахтубинск» – повышение инвестиционной привлекательности города и формирование положительного инвестиционного имиджа, в том числе на основе экономического развития.

Задачи: сокращение административных барьеров в развитии МСП и в реализации инвестиционных проектов; повышение инвестиционной конкурентоспособности и формирование инвестиционного имиджа города Ахтубинска.

#### **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. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>

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. Абчук В.А. Курс предпринимательства. - СПб.: Альфа, 2017. – 299 с.

4. Амуржуев О.В. Экономика. – М., 2018. – 301 с.

5. Архипов А.И. Экономика. – М.: Издательская группа «Проспект», 2017. – 374 с.

6. Блинов А.О. Малое и среднее предпринимательство в России // Вопросы экономики. - 2019. - №2. – С. 25.

7. Булатов А.С. Экономика. Учебник. - М.: Бек, 2018. - 270 с.

8. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. - М.: Инфра - М, 2017. – 299 с.

9. Галкин В.В. Основы предпринимательской деятельности. Ростов-на-Дону, Феникс, 2018. – 280 с.

10. Кельчевская Н.Р. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса=STRATEGIC CONTROLLING AT INDUSTRIAL ORGANIZATIONS OF SMALL BUSINESS: монография: [16+] / Н.Р. Кельчевская, И.С. Пельмская, А.Н. Пятков. – Москва: Креативная экономика, 2018. – 154 с.: табл., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=498966> (дата обращения: 16.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-91292-223-7. – DOI 10.18334/9785912922237. – Текст: электронный.

11. 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: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573196> (дата обращения: 16.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03079-6. – Текст: электронный.

12. Рычков Ю.С. Управление качеством в малом и среднем бизнесе: практикум: [16+] / Ю.С. Рычков; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2013. – 369 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573737> (дата обращения:



16.10.2020). – Библиогр.: с. 229 – 230. – ISBN 978-5-400-00791-0. – Текст: электронный.

13. 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: 16.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02368-2. – Текст: электронный.

# ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Труханский Артем Александрович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Богданова Наталья Анатольевна,*

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

**Аннотация.** Статья по актуальной проблеме в настоящее время кадрового обеспечения муниципального управления в Российской Федерации. Эффективность муниципального управления напрямую зависит от компетентности муниципальных служащих и проводимой кадровой политики в муниципальном образовании. Наличие качественных кадровых ресурсов и правильное управление ими является условием политической, социальной и экономической стабильности граждан, проживающих на территории муниципального образования.

**Ключевые слова:** кадровое обеспечение, муниципальное управление, муниципальная политика, муниципальная служба

## PROBLEMS OF STAFFING OF MUNICIPAL ADMINISTRATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Artem A. Trukhansky*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Natalia A. Bogdanova*

Teacher of Economics, management and marketing of the Moscow International Academy

**Abstract.** The article is currently relevant to the problems of staffing the municipal administration in the Russian Federation. The effectiveness of municipal management directly depends on the competence of municipal employees and the ongoing personnel policy in the municipality. The availability of high-quality human resources and their correct management is a condition for the political, social and economic stability of citizens living in the territory of the municipality.

**Keywords:** staffing, municipal management, municipal policy, municipal service

В современных условиях особо актуальным является вопрос, затрагивающий процесс развития муниципальной службы и ее кадрового обеспечения. От состояния кадрового состава, наличия высшего образования, которое соответствует профилю деятельности каждого муниципального работника, умения и желания справляться с решением определенных задач на уровне муниципального управления напрямую зависят степень профессионализма и наличие необходимой компетентности работников муниципальной службы. Таким образом, наличие кадрового состава с высоким уровнем профессионализма, а также организация кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы с достаточным для осуществления эффективной деятельности потенциалом являются предпосылкой, имеющей весомое значение для решения вопросов на местном уровне. Это несомненно приведет к изменениям муниципальной политики в поле деятельности кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Сегодня муниципальная служба, в точности так же, как и государственная служба, получает собственное правовое регулирование. Правовое обеспечение муниципальной службы составляют правовые нормы, содержащиеся в федеральном, региональном законодательстве и в уставах муниципальных образований.

Муниципальная служба предполагает довольно сложный, целостный, общественный и правовой институт. Муниципальная служба – это один из видов службы в обществе, который объединяет в себе все те признаки и свойства, которые принадлежат как службе в целом, так и каждому ее виду по отдельности.

Более четкое и полное по своему содержанию определение муниципальной службы закреплено в Федеральном законе от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», в соответствии с ним это такая профессиональная деятельность людей, которая исполняется на непрерывной основе в результате заключения трудового договора (контракта) исключительно на должностях муниципальной службы [1]. В соответствии с Главой 2 ст. 8 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской

Федерации» № 25-ФЗ существует следующее деление должностей муниципальной службы на: высшие, главные, ведущие, старшие, младшие. Данная классификация такая же, как и на государственной службе. Такое деление должностей на группы дает возможность четко обозначить должностные обязанности и вопросы денежного вознаграждения. Кроме того, существуют определенные требования по наличию образования для каждой из должностей муниципальной службы. В свою очередь, для высших и главных должностей необходимо наличие степени специалиста или магистра, для ведущих и старших должностей – степени бакалавра, а для младших должностей минимальный уровень образования – среднее профессиональное. Для замещения вакантной должности муниципальной службы помимо назначения существует такой способ, как конкурс, который позволяет гражданам независимо от пола, национальности, происхождения и т.п. в равной степени претендовать на вакантную должность муниципальной службы. В соответствии с вышеуказанным законом на муниципальной службе периодически проводятся аттестации, под которыми понимается проверка необходимых навыков, качеств и уровня квалификации работника. Вне зависимости от замещаемой должности каждый муниципальный служащий должен пройти аттестацию. Однако существуют определенные исключения, обозначенные в вышеупомянутом Законе [1]. По итогам такой проверки определяется соответствие (несоответствие) работника замещаемой им должности. Периодичность проведения аттестации составляет не реже одного раза в 2–4 года. В теории организации и управления в области изучения персонала и человеческих ресурсов используется такое понятие, как «кадровая политика». В литературных источниках данное понятие имеет большое количество разнообразных значений. В частности, Ж.Ю. Кургаева определяет данное понятие, как некоторую систему теоретических взглядов, мнений и правил, которые, в свою очередь, определяют основные направления в работе с персоналом и сами методы такой работы [3. с. 7].

В.В. Черепанов считает, что кадровую политику возможно определить, как целостную систему теоретических знаний и умений государственных органов, а также негосударственных организаций и должностных лиц, которая нацелена в первую очередь на создание

определенной стратегии и высоко эффективных форм и методов кадровой деятельности [4. с. 3].

По мнению многих других авторов, кадровая политика является целостной стратегией работы с персоналом, объединяющей разнообразные элементы и формы кадровой работы, имеющей целью создание высокопрофессионального и объединенного коллектива, способного довольно быстро реагировать на изменения как внешней, так и внутренней среды.

Таким образом, представляется возможность определить кадровую политику, как некоторую систему знаний и навыков, направленных на установление такой стратегии для работы с персоналом, которая нацелена на достижение максимально эффективного результата деятельности согласно главной цели организации. На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что муниципальная кадровая политика – это определенная система мер, направленных на формирование процесса воспроизводства кадрового потенциала в соответствии с целями, задачами и интересами муниципального образования.

Кадровое обеспечение является составной частью кадровой политики. Современная кадровая политика в органах местной власти нацелена на увеличение личных профессиональных навыков и накопление ценного опыта работы муниципальных служащих. Именно по этой причине вопрос повышения качества управления муниципальными служащими играет довольно большую роль в современных условиях.

На законодательном уровне существует разнообразие кадровых технологий, используя которые возможно сформировать определенный механизм управления непосредственно муниципальными служащими. Кадровые технологии являются средствами управления как количественными, так и качественными характеристиками работников, обеспечивающими достижение определенных целей организации, а также эффективность ее функционирования. Существуют такие кадровые технологии, как: отбор и подбор кадров, адаптация новых работников, оценка и аттестация работающих продолжительное время сотрудников, а также формирование кадрового резерва. Применение кадровых технологий в муниципальной службе должно осуществляться в соответствии с нормативно-правовой

базой. Однако далеко не все кадровые технологии имеют нормативное обеспечение. Для таких кадровых технологий, как управление карьерным ростом, движение кадров, обновление кадрового состава и проведение квалификационных экзаменов в современных условиях недостаточно четко проработана нормативно-правовая база или же вовсе отсутствует.

Системе кадровой политики в области кадровых технологий на современном этапе необходимо соответствовать целям и условиям развития современного общества. Она непременно должна охватывать все новейшие кадровые технологии, такие современные методы, как: отбор кадров, использование и оценка кадрового состава, организация профессионального обучения и повышения квалификации муниципальных служащих, а также использование автоматизированной системы управления персоналом, которая будет способствовать совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами в органах муниципального управления.

На данный момент можно обозначить довольно большое число проблем в системе кадрового обеспечения муниципальной службы в Российской Федерации:

1. Недостаточное внимание к профессиональной подготовке кадров, к переподготовке по необходимому направлению и к уровню мотивации муниципальных служащих.

2. Относительно невысокий уровень денежного вознаграждения деятельности муниципальных служащих, в особенности занимающих низшие должности.

3. Отсутствие необходимых компетенций, связанных с возрастным кадровым составом сотрудников органов местного самоуправления для осуществления более эффективной деятельности.

Также стоит отметить, что существует такая проблема, как несогласованность кадровой политики с программами социально-экономического развития территорий.

Для развития кадрового обеспечения муниципальной службы в Российской Федерации предлагаем выделить следующие направления деятельности:

1. Необходимо усовершенствовать систему переподготовки кадрового состава, грамотной мотивации муниципальных служащих к получению образования по специальности, направления их на ста-

жировки в соответствующие органы. Возможно применение как теоретического обучения (разнообразные лекции, тренинги, консультации), так и практического (наставничество, стажировки).

2. Сформировать на местном уровне структуру материального стимулирования муниципальных работников низших должностей и обеспечения их дополнительными гарантиями.

3. Привлекать перспективных молодых специалистов на должности муниципальных служащих путем тесного взаимодействия с Высшими учебными заведениями, ведущими подготовку таких специалистов по необходимым направлениям.

4. Выработать четкие требования относительно направления образования к каждой из муниципальных должностей, а именно уделять внимание преимущественно специальности «государственное и муниципальное управление», поскольку, в отличие от других специальностей, именно она позволяет получить наиболее узкоспециализированные знания, связанные непосредственно как с государственным управлением, так и с муниципальным.

#### **Список использованных источников:**

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 31.07.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

2. Братановский С.Н. Формы и методы в государственном управлении : учебное пособие / С.Н. Братановский, Д.В. Деменчук. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 180 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480135>

3. Кургаева Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. – 96 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560645>

4. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник / В.В. Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 679 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116626>

## ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

*Фомин Александр Ильич,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Барышова Юлия Николаевна,*

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

**Аннотация.** Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Эффективное применение людских ресурсов предопределяет положительные результаты деятельности организации. Служащие являются основным ресурсом организации в силу того, что все цели достигаются через людей. Современная концепция управления персоналом в организации предполагает выработку и реализацию кадровой политики. Статья посвящена актуальной в настоящее время теме – государственной кадровой политике.

**Ключевые слова:** государственная кадровая политика, задачи, направления

## GOALS AND DIRECTIONS OF THE STATE PERSONNEL POLICY

*Alexander I. Fomin*

Master student of the Moscow International Academy

*Julia N. Baryshova*

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

**Abstract.** HR policy is the main direction in working with personnel, a set of fundamental principles that are implemented by the HR Department. In this regard, the personnel policy is a strategic line of conduct in working with personnel.



Effective use of human resources determines the positive results of the organization's activities. Employees are the main resource of the organization, due to the fact that all goals are achieved through people. Due to changes in social and economic conditions, the role of personnel policy in Russian organizations is increasing.

The article is devoted to the current topic-state personnel policy.

**Keywords:** state personnel policy, tasks, directions

Государственная кадровая политика заключается в определении стратегии, политического курса работы с кадрами на общегосударственном уровне. Это выражающая волю народа стратегия формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов страны.

В структурно-содержательном плане государственная кадровая политика – это система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений. Они, в свою очередь, определяют и главные критерии оценки кадров, пути совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, рационального использования кадрового потенциала страны.

Учитывая сказанное, можно сформулировать главные цели государственной кадровой политики, вытекающие из приоритетной цели. Это обеспечение высокого профессионализма управленческого и технологического процессов, всех участков трудовой деятельности квалифицированными, инициативными, добросовестными работниками; осуществление максимально эффективного использования интеллектуально-кадрового потенциала всех трудовых ресурсов страны, их сохранение и приумножение; создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, всемерно стимулируя его профессиональный рост и служебное продвижение, повышение качества и эффективности трудовой деятельности.

Задачи государственной кадровой политики ориентированы на реализацию предметно-практической деятельности, направленной на укомплектование профессионально подготовленными высокоморальными работниками всех органов власти и управления, способными на уровне современных требований осуществлять на

основе закона, в рамках своих должностных полномочий задачи и функции государственных органов.

Одной из основных задач реализации кадровой политики является создание системы управления развитием профессиональных, деловых и нравственных качеств государственных служащих.

При проведении кадровой политики и формировании кадрового состава приоритетными являются следующие направления:

- создание эффективного механизма отбора кадров на муниципальную службу;
- совершенствование системы профессионального развития муниципальных служащих;
- применение современных кадровых технологий прохождения муниципальной службы, включая методы и способы расстановки, ротации, мобильности, служебного продвижения кадров;
- планомерное обновление кадрового состава муниципальной службы путем привлечения наиболее квалифицированных специалистов;
- формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;
- повышение социального статуса муниципальных служащих;
- установление объективных и всесторонних критериев эффективности муниципальной службы;
- внедрение современных кадровых технологий оценки персонала, документационного обеспечения кадровой деятельности;
- повышение роли и престижа кадровых служб в сфере муниципальной службы;
- совершенствование кадровой работы.

Формирование кадровой политики – сложный, противоречивый, многогранный процесс. Он может быть результативным при соблюдении целого ряда требований и включает в себя последовательное осуществление научно-исследовательских, организационно-управленческих и законодательных действий. При этом важно выделить основные, связанные между собой этапы её формирования: анализ кадровой ситуации и прогноз её изменений как на ближайшую, так и на отдалённую перспективу; разработка концептуальных основ государственной кадровой политики и определение её содержания, целей, приоритетов и принципов; формирование целевых феде-

ральных, региональных и ведомственных кадровых программ (подготовка и формирование кадров, кадровое обеспечение отдельных сфер экономической, социальной и духовной жизни); разработка и утверждение планов решения текущих кадровых проблем (организационных, материально-финансовых и др.); овладения новыми методами управления персоналом и трудовыми ресурсами в целом.

Управление человеческими ресурсами имеет задачу эффективно сохранения и воспроизводства, формирования и рационального использования трудовых ресурсов и трудового потенциала общества, создания, таким образом, условий для развития общей трудоспособности населения. Общая трудоспособность предполагает наличие у человека физических, психофизиологических, возрастных и иных качеств, определяющих его способность к труду вообще, т.е. не требующему специальной подготовки.

Муниципальная кадровая политика направлена на формирование дееспособных трудовых коллективов, целесообразное и рациональное использование трудовых ресурсов страны, включает разработку общих принципов работы с людьми, их воспитание, обучение, общеобразовательную, специальную профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации. Важнейшей функцией государства при реализации его руководящей роли в кадровой политике является оптимальный подбор и расстановка кадров, их развитие, создание условий для поддержания необходимого профессионального уровня во всех сферах хозяйствования и культурного созидания (16, с. 87).

Государственная кадровая политика охватывает совокупность социально-экономических и политических задач, решение которых осуществляется на правовой основе. Вопросы государственной кадровой политики находят свое отражение в законодательных и иных правовых актах, содержащих нормы и положения, регулирующие те или иные кадровые аспекты.

Государственная кадровая политика неразрывно связана с государственным управлением, при котором кадровая работа является его составной частью и по сути решающей. Она ведется, главным образом, по трем основным направлениям:

— в области государственных организаций, учреждений, организаций (объединений, фирм, концернов, компаний);

– в системе государственной службы (на республиканском и местном уровне);

– в области негосударственных организацией (акционерных, частных, арендных организацией, фирм и т.д.)

Таким образом, можно сказать, что концепция государственной кадровой политики – это система исходных опорных позиций и ведущих идей, раскрывающих научные основы подходы государства к решению кадровых проблем в современных условиях и на перспективу, задачи и приоритетные направления формирования, развития и рационального использования кадрового потенциала.

### **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: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

3. 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>

4. Егоршин А. П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. - 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2017. — 720 с.

5. 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>

6. 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>

**ОБУЧЕНИЕ АРГУМЕНТИРОВАННОЙ ПИСЬМЕННОЙ  
РЕЧИ В СРЕДНЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ В  
РАМКАХ СОВРЕМЕННОЙ МЕТОДИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ  
ПРЕПОДАВАНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА**

***Фролова София Дмитриевна,***

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

***Усачев Евгений Владимирович,***

старший преподаватель ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

***Иванова Валентина Юрьевна,***

кандидат филологических наук ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена изучению теоретических аспектов проблемы обучения аргументированной письменной речи в средней общеобразовательной школе, а также определению понятия «аргументированная письменная речь». Методологической основой исследования являются основные положения теории педагогики, психологии, методики преподавания иностранного языка и других областей знаний, которые содержат важнейшие принципы анализа педагогических явлений, философские идеи и выводы, касающиеся тенденций модернизации системы образования.

**Ключевые слова:** методика обучения иностранному языку, письменная речь, педагогика, преподавания

**TEACHING REASONED WRITTEN SPEECH IN A  
SECONDARY SCHOOL WITHIN THE FRAMEWORK OF THE  
MODERN METHODOLOGICAL SYSTEM OF TEACHING A  
FOREIGN LANGUAGE**

***Sofia D. Frolova***

Master's degree student of the Moscow International Academy

***Evgeny V. Usachev***

Senior Lecturer of the Moscow International Academy

***Valentina Yu. Ivanova***

Candidate of Philological Sciences of the Moscow International  
Academy

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical problems of teaching reasoned written speech in secondary school, as well as the definition of the concept of “reasoned written speech”. Methodological studies are based on the provisions of the theory of pedagogy, psychology, teaching methods of the education system and other areas, contain the basic principles of the analysis of pedagogical phenomena, philosophical ideas and conclusions regarding the modernization of the education system.

**Keywords:** methods of teaching a foreign language, written speech, pedagogy, teaching

В России в школьной учебной программе английского языка главной целью является обучить подростка навыкам общения и сформировать его коммуникативную компетенцию. Она выражается в том, что учащийся может общаться на личностном и культурном уровне с носителями языка.

Ниже перечислены основные результаты изучения иностранного языка, утвержденные ФГОС:

1) необходимо прививать оптимистичное отношение к иной культуре, терпимость и дружелюбие; учить выражать личную точку зрения в восприятии мира, развивать самобытное самосознание на основе наблюдения и изучения других стран и культур; по мере того как уровень владения языком будет повышаться, знакомить учащегося с зарубежной литературой разных эпох и жанров.

2) необходимо формировать и улучшать разговорные навыки; расширять познания о языке и культуре страны, увеличивать словарный запас и кругозор.

3) прививать интерес к совершенствованию языка, достигать новых уровней языковой компетенции, в том числе помогать осознать, что знание языка является средством получения информации из других дисциплин и наук.

Первым ввел в научный лексикон термин «коммуникативная компетенция» Д. Хаймс. Он определил ее как внутреннее осознание уместности той или иной языковой ситуации, это некая возможность коммуницировать друг с другой. Д. Хаймс доказывает, что знание языка характеризуется не только владением грамматикой и словарным запасом, но и умением применять их в правильных ситуациях в обществе. Коммуникативная компетенция в иностранном

языке – это важный термин в русской науке, поэтому ему дают много разных определений.

Как считают отечественные авторы (Н.Д. Гальскова, В.В. Сафонова, Е.Н. Соловова) коммуникативная компетенция иностранного языка – это желание и способность войти в языковой контакт с носителем языка, умение понимать и воспринимать партнера, а также адекватно и вовремя излагать свои мысли.

Выделяются следующие методы определения содержания коммуникативной компетенции иностранного языка и ее структуры. Отечественные ученые предлагают такие виды коммуникативной компетенции как: языковая, речевая, учебно-познавательная, социокультурная и компенсаторная.

Из истории мы знаем, что появление письма как вида речевой деятельности относится к процессу развития культуры человечества и осуществлялось оно первоначально с помощью примитивных знаков. Такими знаками на разных этапах развития письма служили рисунки-символы, письменные знаки (идеограммы), иероглифы, знаки-буквы, алфаветическое письмо (одна буква означает один звук). Последний вид письма указывает нам на основной механизм данной речевой деятельности, а именно: составление слов из букв и составление словосочетаний и письменных сообщений [47]. Оценивая письменную речь с точки зрения её коммуникативной природы, мы отметим преобладание монологического характера. Однако под влиянием новейших технологий письменная речь приобретает диалогическую форму (возникновение сети «Интернет», позволяющей осуществлять мгновенную письменную коммуникацию на расстоянии). Одним из видов письменной речи является письмо – сложный психический процесс. «Письмом современная наука о языке называет систему знаков, используемую для фиксации звуковой речи» – так определяет письмо Б.Н. Головин.

А.А. Волков выделяет письмо как особое понятие и пишет: «Письмо – система графических знаков, правил их реализации в тексте и референции в звуковом языке». С.Ю. Николаева дает следующее определение письменной речи: «Письменная речь – это специфический код речевой деятельности, кодирование информации с учетом графического способа связи». В сборнике «Коммуникативные методы и материалы для преподавания иностранного языка»

издания Oxford University Press, 1998 говорится: «Письменная речь состоит из прогрессивных взаимосвязанных уровней букво- и словообразования, заполнения и составления собственных предложений, и, наконец, самостоятельное написание текста» [4]. Н.И. Гез, Н.В. Ляховицкий, А.А. Миролубов считают, что «письменная речь представляет собой специфический вид речевой деятельности: кодирование информации с учетом графического канала связи или порождение речи в графическом оформлении» [7].

Письмо имеет много общего с остальными видами речевой деятельности. Однако по некоторым параметрам оно отличается. По характеру вербального общения письмо, в отличие от говорения и слушания, реализует письменное общение. По характеру роли, выполняемой письмом в процессе общения, оно является, как и говорение, инициативным видом речевой деятельности, в то время как слушание и чтение – реактивными (ответными). По направленности речевой деятельности, осуществляемой человеком на выдачу или прием информации, письмо, как и говорение, является продуктивным, а чтение и слушание являются рецептивными. То есть посредством письма человек создает и выдает речевое сообщение. Данная классификация позволяет увидеть отличие рецептивных и продуктивных видов речевой деятельности по способам их психофизиологической организации.

В процессе осуществления продуктивных видов речевой деятельности приходят в работу речеслуховые и речедвигательные анализаторы, а во время реализации рецептивных видов речевой деятельности функционируют зрительный и слуховой анализаторы. Следовательно, продуктивные виды речевой деятельности определяются особенностями и состоянием двигательной сферы, а рецептивные – состоянием зрительного и слухового восприятия. Для осуществления письма необходимы: способ формирования мысли, вид организации речи и форма речи. Согласно И.А. Зимней, существует три формы речи – внешняя устная, внешняя письменная и внутренняя речь. Нас интересует письменная речь, так как одним из её компонентов является письмо. Особенностью письма является то, что в нем реализуется нервно-мышечная обратная связь от органа-исполнителя (пишущей руки) к участку головного мозга, ответственному за организацию данной деятельности. Эта обратная



связь обеспечивает контроль и корректировку. Так, на начальном этапе обучения детей письму участвуют обе формы мышечного контроля (внутреннее или внешнее проговаривание слова и импульсы от мышц руки, выполняющей определенные движения). Психологи и физиологи Н.И. Жинкин, А.А. Леонтьев, Н.И. Соколов считают, что письмо является самым сложным видом речевой деятельности, в котором задействованы все речевые анализаторы.

Сложность объясняется также тем, что при собственном продуцировании письменного сообщения механизм состоит из двух этапов. На первом этапе из тех же элементов, что и при формировании звукового сообщения, составляется письменное высказывание. На втором этапе звуковой код переводится в графический. Первый этап представляет собой разнообразную и сложную деятельность. Она характеризуется А.А. Леонтьевым как программирование грамматико-семантической стороны высказывания, грамматическая реализация высказывания и выбор слов, моторное программирование компонентов высказывания, выбор звуков и выход. Эта деятельность дополняется ассоциированием элементов звукового сообщения и графем, а также сопровождается проговариванием про себя. Далее А.А. Леонтьев отмечает, что при выполнении непродуктивных упражнений первым этапом будет не кодирование собственного высказывания, а декодирование речевого произведения, воспринятого на слух или зрительно.

Таким образом, А.А. Леонтьев выделяет два этапа создания письменного высказывания – кодирование или декодирование – кодирование с помощью графического кода. А.А. Леонтьев [14, стр. 243] считает, что, как способ формирования и формулирования мыслей, письменная речь базируется на использовании языковых знаков, которые закрепляются связями коры головного мозга в виде зрительных и рукомоторных образов, которые взаимодействуют со слуховыми и речедвигательными анализаторами. Графические образы связаны с моторикой руки, которая контролируется двигательным механизмом руки. Орфографические образы закрепляются в речевом механизме. Согласно концепции А.А. Леонтьева, основным речевым действием во время письма является речевое высказывание [13].

Согласно концепции А.Р. Лурии и Л.С. Цветковой, письмо как вид речевой деятельности включает ряд уровней, или фаз. Рассмо-

трим их внутреннее содержание и составляющие эти уровни операции. Психологический уровень включает ряд «звеньев», соответствующих интеллектуальным, речемыслительным действиям, посредством которых реализуется письменная деятельность. К ним относятся: – возникновение намерения, мотива к письменной речи; – создание замысла (о чем писать?); – создание на его основе общего смысла (что писать?), определение содержания письменной речи; – регуляция деятельности и осуществление контроля выполняемых действий. Психофизиологический (или сенсомоторный) уровень состоит из двух подуровней – сенсо-акустико-моторного и оптико-моторного [15; 27]. Сенсо-акустико-моторный подуровень состоит из звеньев, обеспечивающих «техническую» реализацию процесса письма: – обеспечивает процесс звуко различения. Он создает основы для операций акустического и кинестетического анализа звуков, анализа слова, для умения выделять устойчивые фонемы и артикулы; – делает возможным установление последовательности в написании букв в слове (половник, поклонник, полковник и т. д.); – эти процессы, в свою очередь, обеспечиваются механизмом слухоречевой памяти.

На оптико-моторном подуровне происходят сложные процессы перешифровки с одного кода языка на другой: – со звука на букву; – с буквы на комплекс тонких движений руки, т. е. в моторное предметное действие, соответствующее написанию каждой отдельной буквы. Лингвистический уровень организации письма определяет, какими средствами осуществляется письмо. «Этот уровень обеспечивает письмо лингвистическими, языковыми средствами реализации процесса, т. е. реализует перевод внутреннего смысла, формирующегося на психологическом уровне, в лингвистические коды – в лексикоморфологические и синтаксические единицы, т. е. в слова и фразы».

Составление аргументированного сочинения, где нужно подтвердить данное утверждение своими собственными мыслями, является неотъемлемой частью структуры овладения письменным навыком. Сочинение-рассуждение также называют эссе, от французского «essai» – что означает набросок, часть художественной литературы, опыт, в котором мнение и взгляд автора излагается разговорным слогом. Основателем данного жанра был М. Монтень.

В процессе исследования определений слова «эссе» становится понятно, что в русском и английском языке оно означает разное. В русском варианте эссе является письмом, школьной работой. Понятие эссе и его главные отличительные черты показывают, что этот вариант продуктивного письменно-коммуникативного изложения имеет свои особенные характеристики. На примере русского языка, эссе может быть как жанром, так и сочинением. В английском «эссе» является «сочинением», то есть отдельным куском текста, готовым продуктом. В то время как само написание (в смысле процесс) определяется словом «composition».

Составление аргументированного эссе в английском означает написание «сочинения-рассуждения». Если проанализировать характеристики и особенности эссе, то становится видно, что этот жанр письменно-коммуникативной деятельности обладает собственными качествами. А именно интегративностью, активной позицией, вычленением основной мысли и ее подтверждением, отражением эмоций, чувств, личных переживаний, связанных с событиями и явлениями. Эссе дает возможность высказывания собственного мнения, отличающегося от других, с опорой на предыдущий жизненный коммуникативный опыт.

Такой метод работы дает возможность проанализировать конкретную проблему разными способами и с других точек зрения. Основная задача аргументированного эссе – это развить навыки и привить умение конкретно и аргументированно излагать личную точку зрения, свой взгляд на проблему. Эссе состоит из тезиса, его развития и личного понимания данной проблемы.

Похожее задание можно найти в части «Письмо» на ЕГЭ, где нужно высказаться на тему эссе в количестве 250 слов по такой структуре:

- обозначить вводную часть (выявить проблему);
- высказать свою точку зрения по поводу проблемы и аргументировать ее с помощью 2-3 обоснований.
- представить другое мнение и обосновать его также парой аргументов.
- показать, почему ваша точка зрения не совпадает с другим утверждением;
- привести в заключении вывод, подтверждающий вашу позицию.

В этой схеме представляют наибольший интерес этапы, где нужно написать обоснования, подтверждающие личную точку зрения. Среди таких аргументов имеют место отсылки на опыт, опора на общеизвестные и принятые факты, традиция, знания и умения и т.д. Аргументированное эссе включает в себя систему утверждения (тезисов), которую нужно донести до читателя, а также обоснование (довод, аргумент), несколько утверждений, существующих для подкрепления аргумента.

Выходит что, выделяя тезис, ученик пишет аргументы, которые подкрепляют этот тезис – это могут быть утверждения, поддержка точки зрения, факты. В аргументации должны быть не только факты, но и иллюстрация, наглядный пример, подкрепляющий тезис. Приведем пример: тезис – «школьник может обходиться без компьютера во время учебы», аргументом будет – «Компьютер всего лишь хранит в себе информацию для учебы и не является залогом хорошего обучения» и наконец, иллюстрация к аргументу – «К примеру, мой друг учится на отлично, у него нет компьютера, он использует только учебники и информацию, полученную на уроке».

Учащиеся средней школы уже находятся в периоде своей юности. Отечественные психологи видят юность как этап самоопределения, когда происходит психологическое осмысление самостоятельности, формируется своя точка зрения на мир, подросток приобретает психическую и социальную зрелость, мораль и сознание. Юность определяется тем, что жизнь подростка становится осознаннее и сложнее, потому что появляются дополнительные общественные роли и интересы, встает проблема выбора профессии и происходит формирование взрослой личности.

Как писали в своих трудах по психологии Д.Б. Эльконин и А.Н. Леонтьев, на данном этапе жизни учеба и профессиональная активность выходят на первый план. Наполнение процесса образования формируется с ориентацией на будущую профессию и отдается предпочтение тем дисциплинам, которые помогут учащемуся овладеть нужным материалом и поступить в вуз.

Начиная со средней школы, ученики чувствуют, что уровень требований становится выше. Это обусловлено тем, что структура плана обучения усложняется. В этот период повышается интерес к учебе, так как подросток начинает самоопределяться и задаваться

вопросом будущей профессии, и, следовательно, предметы становятся для него жизненно необходимыми. Несмотря на все, личностное взросление учеников в этом периоде может претерпевать конфликты и противоречия и все это, несомненно, влияет на обучение в целом не положительно.

Развитие на физическом уровне в этом возрасте определяется балансом между общей массой тела и развитием сердца. Происходит стабилизация кровеносно-сосудистой системы, развивается мускулатура, повышается физическая восприимчивость к процессу обучения. Эти характеристики помогают всему процессу образования, потому что школьники могут спокойнее воспринимать информацию, более усидчивы, они проявляют больше внимания к рутинной работе, не отвлекаясь на усталость и рассеянность. Они концентрируются на учебном процессе, который в свою очередь корректируется учителям в зависимости от психологии возраста учеников, соответствуют их особенностям.

В этом возрасте также меняется мышление школьников. Особой становится и область получения знаний у подростков, потому что они сталкиваются с непростыми умственными задачами, им приходится анализировать и синтезировать процесс, уметь мыслить абстрактно и обобщать теоретические знания, а также аргументировать и приводить доказательства. Мозговая деятельность становится сбалансированной и критичной. Ученики владеют навыком образовывать причинно-следственные связи и облекают в систему материал, полученный из уроков.

Ж. Пиаже также говорил, что «логика юношеского периода – это сложная когерентная система, отличная от логики ребенка; она составляет сущность логики взрослых людей и основу элементарных форм научного мышления».

У учащихся в этом возрасте развивается осознанность и вырабатывается мнение по поводу социально-политических событий. Все это напрямую влияет на нравственную составляющую учеников. В связи с этим появляются характерные моральные убеждения, которые проявляются в поведении подростков. Таким образом, в процессе образования необходимо вводить понятия гражданского и нравственного долга, нужно устраивать дискуссии и вовлекать учеников в социальную деятельность. Активная общественная позиция, на

которую повлияла социальная, культурная и политическая среда, определение своего места в мире говорит о том, что подростки умеют размышлять, отстаивать свои аргументы по разным проблемам и поддерживать их. Поэтому на этом этапе образования учащимся нужно давать возможность высказать свое мнение в письменной речи на иностранном языке, а также тренировать навык подтверждать свое мнение с разных позиций.

#### **Список использованных источников:**

1. Гальскова Н.Д., Гез Н.И. Теория обучения иностранным языкам. Лингводидактика и методика. Учебное пособие. – М.: Академия, 2005. – 336 с.

2. Гальскова, И.Д. Теория обучения иностранным языкам: учеб. пособие для студентов лингвистических институтов и факультетов иностранных языков высших пед.заведений / И. Д. Гальскова, Н. И. Гез – М., 2004. – С. 247 – 252.

3. Гез Н.И., Лиховицкий М.В., Миролубов А.А. Методика обучения иностранным языкам в средней школе. – М.: Высшая школа, 1982. – 373 с.3.

4. Государственный стандарт по иностранному языку // Иноземнова, - 2000. – №3. – С. 22–26.

5. Карнаух Н.Л. Учимся писать эссе // Русский язык в школе. – 2001. - №2. – С. 27–31.

6. Леонтьев А.А. Основы психолингвистики: учебник для студ. вузов, обуч. по спец. «Психология» / Леонтьев А.А. – 5-е изд., стер. – М.: Смысл, 2008. – 287 с.

# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

*Черепнина Надежда Викторовна,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

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

**Аннотация.** Грамотно построенное управление карьерой является фактором повышения эффективности деятельности любой организации, условием ее устойчивости и жизнеспособности в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом ее развития.

**Ключевые слова:** карьера, этапы, персонал, эффективность управления

## THE MAIN STAGES OF MANAGING A BUSINESS CAREER

*Nadezhda V. Cherepnina*

Master's Degree student of the Moscow International Academy

*Elena A. Zheleznyakova*

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

Карьера – это динамическое явление, то есть постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Карьера может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой)». Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся.

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью. Карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и професси-

ональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника». Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

Личностный аспект предполагает рассмотрение этого явления с позиции личности, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны: выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития его карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. «Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека».

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Второй этап – составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации – это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и перемещения по горизонтали – из одного структурного подразделения в другое.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник – личность. При составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.



Логично было бы предположить, что следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника станет реализация плана развития карьеры. Такой план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).

На этом этапе предполагается постоянно оценивать результаты работы. Сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты контроля за этим процессом.

Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру. Как правило, оценка проводится совместно непосредственным руководителем и службой управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения – это четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и денег организации. Существует множество методик и форм обучения. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям.

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой – не исключение. Последний этап управления деловой карьерой сотрудника – оценка эффективности данного процесса. Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления компанией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто “вырос” до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами как фактор создания инновационной атмосферы в организации.

### **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. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой. – М., 2017. – 13, 255, 269 с.
5. 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>
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, 2016. – 368 с.

# ПРОБЛЕМЫ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В МАСШТАБАХ МУНИЦИПАЛИТЕТА: ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ АСПЕКТ

*Чернов Сергей Александрович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

*Терехова-Пушная Диана Валериевна,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам поддержки развития малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне. Определена важность комплексной системы поддержки малого бизнеса в целях развития экономики муниципалитета. Раскрыты и обоснованы проблемы в инфраструктурном аспекте системы поддержки малого и среднего предпринимательства.

**Ключевые слова:** предпринимательство, муниципалитет, государственная поддержка, малый и средний бизнес, инфраструктура поддержки МСП

## PROBLEMS OF SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES IN THE SCALE OF THE MUNICIPALITY: INFRASTRUCTURAL ASPECT

*Sergey A. Chernov*

Master student of the Moscow International Academy

*Diana V. Terekhova-Pushnaya*

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

**Abstract.** The article is devoted to the problems of supporting the development of small and medium-sized businesses at the municipal level. The importance of a comprehensive system of small business support for the development of the municipal economy has been determined. Disclosed and substantiated the problems in the infrastructural aspect of the support system for small and medium-sized businesses.

**Keywords:** entrepreneurship, municipality, government support, small and medium-sized businesses, SME support infrastructure

Важнейшим элементом современной стратегии муниципальных образований становится развитие малого предпринимательства, выступающего ключевым фактором стабильности рыночной системы, что, в свою очередь, позволяет добиться повышения качества жизни местного населения. При этом существует обширный перечень механизмов, через которые муниципалитеты обеспечивают процесс содействия развитию предпринимательской деятельности.

Органы власти муниципальных образований, осуществляя выполнение государственных программ поддержки субъектов МСП на территории муниципалитетов, одновременно формируют муниципальные программы поддержки, учитывая возможности местных бюджетов и приоритетные отрасли экономики муниципального образования. При этом наряду с госпрограммами, органы МСУ законодательно имеют право предоставлять субъектам малого предпринимательства дополнительные льготы, преференции, в т.ч. имущественные, налоговые и пр., за счет местных финансовых и других ресурсов.

Современные исследования показывают, что проблемы развития малого бизнеса в регионах и отдельных муниципалитетах зачастую аналогичны, несмотря на то, что в регионах, приближенных к центру или обладающих определенным набором ресурсов, ситуация с поддержкой малого бизнеса может быть лучше, чем в регионах со слабой ресурсно-финансовой базой.

Несмотря на стратегическую важность Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» для экономики страны, и эксперты, и предприниматели говорят о трудностях и проблемах, связанных с поддержкой и развитием МСП в регионах на сегодняшний день. По словам первого вице-президента «Опоры России» Владислава Корочкина, по итогам 2018 года количество малых компаний сократилось в 78 регионах, а численность работников, занятых в малом бизнесе, уменьшилось на 200-300 тысяч человек или 1,5%, тогда как ставится цель увеличивать их число на 1,5 млн человек ежегодно. Кроме того, итоги экспертно-аналитического мо-

ниторинга показали, что бюджетные ассигнования на реализацию национального проекта по состоянию на 1 ноября 2019 года были исполнены лишь на 62,6%.

Далеко не все субъекты РФ реализуют комплекс минимально необходимых мер по поддержке МСП. В ряду носителей лучших практик следует выделить Республику Татарстан, города Москву и Санкт-Петербург, Московскую, Ленинградскую, Белгородскую, Липецкую, Свердловскую области. Однако, например, около 50 субъектов РФ характеризуются недостаточным развитием инфраструктуры поддержки МСП; в 48 субъектах РФ отсутствуют современные образовательные программы и недостаточно развита система обучения предпринимателей.

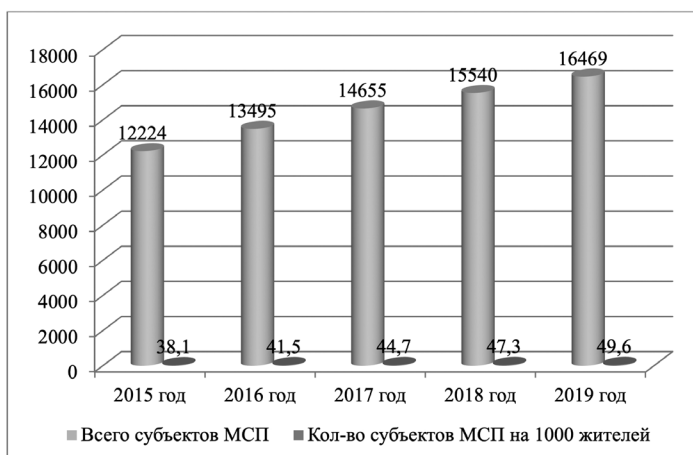
Рассмотрим проблему инфраструктурной поддержки малого бизнеса на примере муниципального образования «Городской округ Подольск Московской области».

В настоящее время на территории Городского округа Подольск осуществляют деятельность 16,5 тысяч субъектов МСП, из них более 9 тысяч индивидуальных предпринимателей, три крестьянско-фермерских хозяйства (КФХ). На 1000 жителей Городского округа Подольск приходится 49,6 предприятий малого и среднего бизнеса. Этот показатель имеет тенденцию к росту и увеличился за последние пять лет на 30,2%. По количеству субъектов МСП Подольск занимает третье место в Подмосковье.

Динамика развития малого бизнеса в Городском округе Подольск за пять лет представлена на рис. 1.

Численность работников субъектов малого и среднего бизнеса на сегодняшний день составляет 55,0 тыс. человек, что составляет 35,5% от общего числа занятых в экономике округа. Доля оборота малых и средних предприятий составляет 37,8% от общего оборота предприятий. Доля налоговых поступлений от деятельности субъектов МСП в общих налоговых доходах городского бюджета составляет 47,2% и имеет устойчивую тенденцию к росту (рис.2).

Тенденции развития малого бизнеса в Г.о. Подольск аналогичны общероссийским и региональным. Несмотря на сложность экономической ситуации, динамика показателей развития субъектов МСП свидетельствует о достаточном потенциале малого предпринимательства в городском округе.



**Рисунок 1.** Динамика изменения количества субъектов МСП в Г.о. Подольск Московской области, ед.



**Рисунок 2.** Доля налоговых поступлений в бюджет Г.о. Подольск от деятельности субъектов МСП в 2016-2019 гг., млн руб., %

Для подтверждения этих выводов проведем краткий сравнительный анализ показателей, характеризующих результаты деятельности муниципалитета по реализации государственных программ поддержки малого бизнеса за 2019 год. В качестве базы для сравнения используем результаты ежегодно составляемого Рейтинга-50, показывающего эффективность работы органов местного самоуправления по обеспечению достижения целевых показателей развития Московской области.

В данном случае интерес представляет группа показателей, характеризующих эффективность развития МСП на территории муниципального образования, на основе которых определяется место муниципалитета в общем рейтинге.

Так как Г.о. Подольск – один из самых крупных муниципалитетов по численности населения в Московской области, то для сравнения используем рейтинговые данные по девяти сравнимым с Подольском по численности населения муниципальным образованиям. Данные анализа приведены в таблице 1.

По данным таблицы видно, что в рейтинге сравниваемых муниципалитетов Г.о. Подольск занимает не самую высокую строчку. По общему рейтингу группы показателей предпринимательского климата ниже Подольска по рейтингу только два муниципальных образования, что, по нашему мнению, свидетельствует о недостатках в системе поддержки малого бизнеса на территории муниципалитета.

По темпу роста новых субъектов МСП Подольск – в первой десятке, однако рейтинг Г.о. Подольск по показателю общего количества МСП на 10000 жителей не самый высокий. По нашему мнению, это может свидетельствовать о том, что, несмотря на большое количество вновь создаваемых МСП, их итоговое число на конец периода не имеет высоких значений.

**Таблица 1.** Рейтинг муниципальных образований Московской области в отношении предпринимательского климата за 2019 год

Наименование муниципального образования (МО)	Численность населения МО на конец 2019 г, чел.	Место в Рейтинге-50 по группе показателей предпринимательского климата	в том числе		
			по показателю 1 <sup>1)</sup>	по показателю 2 <sup>2)</sup>	по показателю 3 <sup>3)</sup>
Городской округ Балашиха	518 788	17	34	23	6
Городской округ Подольск	332 558	25	19	9	45

Одинцовский городской округ	332 439	16	2	13	47
Городской округ Люберцы	314 850	7	9	17	23
Раменский городской округ	311 792	27	38	28	17
Городской округ Красногорск	270 504	4	5	10	19
Городской округ Мытищи	261 964	5	1	7	29
Городской округ Химки	259 550	2	6	6	12
Городской округ Орехово-Зуево	231 857	45	43	45	34
Городской округ Королев	225 858	18	8	18	38

Количество МСП на 10 000 жителей (концентрация бизнеса)

Количество вновь созданных субъектов МСП на 10 000 жителей (стартапы)

Объем средств муниципального бюджета, выделяемых в рамках программы поддержки бизнеса на один субъект МСП, руб.

Развитие малого бизнеса как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе, – одно из главных условий повышения темпов экономического роста Г.о. Подольск. Однако следует отметить, что существует ряд проблем, сдерживающих развитие малого предпринимательства на муниципальном уровне. Наиболее существенными из них являются следующие [Черкашин <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142016>]:

- отсутствие стартового капитала, трудности доступа к банковским кредитам;
- неполная информированность субъектов малого и среднего предпринимательства по различным вопросам предпринимательской деятельности;
- отсутствие у предпринимателей знаний и умений менеджмента;
- недостаточный уровень развития инфраструктуры поддержки малого бизнеса на территории муниципального образования.



Один из самых важных вопросов, который наиболее остро стоит перед малым бизнесом – это надлежащее обеспечение инновационной инфраструктурой субъектов малого предпринимательства в целях участия в производстве конкурентоспособной продукции. Не секрет, что в настоящий момент решение этой проблемы во многих регионах оставляет желать лучшего.

Исследование форм и методов поддержки МСП в Г.о. Подольск позволило констатировать факт отсутствия должного развития инфраструктурного компонента для малого и среднего бизнеса на территории муниципалитета. Для подтверждения этого вывода нами был проведен анализ наличия такой инфраструктуры в вышеуказанных муниципалитетах Московской области в сравнении с Г.о. Подольск. Результаты анализа сведены в таблицу 2.

Данные таблицы позволяют подтвердить ранее сделанный вывод о том, что инфраструктурный аспект поддержки МСП в Г.о. Подольск недостаточно развит. Во всех других, взятых для сравнения муниципальных образованиях, кроме Подольска, есть в наличии бизнес-инкубаторы, коворкинг-центры или центры поддержки бизнеса.

По нашему мнению, отсутствие или недостаток эффективных объектов инфраструктуры, обеспечивающих деятельность малых предприятий, – это одно из препятствий оказанию их действенной поддержки. Крупные предприятия создают себе инфраструктуру сами, например, учебные центры, маркетинговые и юридические подразделения и прочее, малое же предприятие так действовать не может.

**Таблица 2.** Анализ наличия инфраструктуры поддержки МСП в муниципальных образованиях Московской области

Наименование муниципального образования (МО)	Общее количество инфраструктуры поддержки МСП в муниципальном образовании	в том числе					
		союзы, ассоциации	бизнес-инкубаторы, техно-парки	коворкинг-центр	Центры поддержки бизнеса	Органы при Администрациях (Советы)	Прочие (ТПП*, муниц. фонды и др.)

Городской округ Балашиха	5	1	-	1	2	-	1
Городской округ Подольск	5	1	-	-	-	2	2
Одинцовский город. округ	6	1	-	1	2	-	2
Городской округ Люберцы	2	-	-	-	1	-	1
Раменский город. округ	8	5	-	-	2	1	-
Городской округ Красногорск	8	5	2	-	-	-	1
Городской округ Мытищи	2	1	-	1	-	-	-
Городской округ Химки	5	-	1	-	1	-	3
Городской округ Орехово-Зуево	4	2	-	-	1	-	1
Городской округ Королев	4	-	-	1	1	1	1

Однако правила на рынке одинаковы для всех. Следовательно, для успешной конкуренции продукции предприятия руководитель предприятия малого бизнеса должен иметь возможность получить юридическую консультацию, провести маркетинговые исследования и пр. Предоставлять такую возможность, причем на доступных условиях, и должна инфраструктура поддержки МСП.

Как правило, на территории муниципальных образований развиваются и поддерживаются те предприятия, которые соответствуют стратегии его развития или деятельность которых способствует достижению стратегических целей муниципалитета. Однако следует отметить, что во многих муниципалитетах мало внимания уделяется развитию системы подготовки кадров для малого бизнеса, которая предусматривала бы разработку совместно с заинтересованными органами и структурами программ непрерывного обучения кадров для сферы малого предпринимательства. С этой проблемой связано и развитие системы предоставления субъектам малого предпринимательства консалтинговых услуг, услуг в области аудита [<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458704>].

Проблемой многих муниципалитетов является также развитие и организация работы муниципальных фондов поддержки малого бизнеса. Не секрет, что большинство из них бездействует, так как не получает ни финансовой, ни какой-либо другой поддержки со стороны муниципалитетов.

Все указанные проблемы требуют совместной деятельности органов государственной и муниципальной власти, общественных объединений предпринимателей, учебных заведений, кредитных организаций и структур поддержки МСП с разработкой и применением действенных схем финансовой поддержки. То есть развитие малого бизнеса в муниципальном образовании должно стать одним из приоритетных направлений в совместной работе федеральной власти, власти субъектов РФ, муниципалитетов и бизнеса.

#### **Список использованных источников:**

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2007 г. №209-ФЗ (ред. от 01.04.2020 г.): принят Государственной Думой 06.07.2007 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 11.08.2020).

2. Смирнова А.В. Отечественный и зарубежный опыт государственной поддержки малого и среднего бизнеса / А.В. Смирнова. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 102 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140281>

3. Толстова И.Э. Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне / И.Э. Толстова, Т.Ю. Калошина, М.К. Останин ; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Новосибирский государственный аграрный университет. – Новосибирск : Золотой колос, 2016. – 129 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458704>

4. Черкашин П.П. Региональные особенности развития и поддержки малого предпринимательства в России / П.П. Черкашин. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 113 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142016>

5/ Чернопятов А.М. Государственное регулирование предпринимательской деятельности : учебно-методическое пособие / А.М. Чернопятов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 165 с.

# МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

*Шленкина Анастасия Владимировна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Голиков Сергей Анатольевич,*

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

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время проблеме мотивации и стимулированию труда персонала в системе государственной службы. В статье рассматривается мотивация и стимулирование труда персонала в системе государственной службы, оцениваются мотивирующие и демотивирующие факторы, определяется их влияние на эффективность работы государственных служащих, также рассматриваются этапы снижения мотивация государственных служащих, определяется влияние каждого этапа на эффективность работы, на основе разобранных теоретических и практических положений проводится анализ нынешней системы мотивации государственных служащих.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, государственная служба, государственные органы, государственные служащие, персонал, менеджмент

## MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL LABOR IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM

*Anastasia V. Shlenkina*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Sergey A. Golikov*

Candidate of technical Sciences, associate Professor of the Department  
of social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow  
International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the currently topical problems of motivation and stimulation of personnel in the civil service system. The

article examines the motivation and stimulation of personnel labor in the civil service system, assesses the motivating and demotivating factors, determines their impact on the efficiency of civil servants, also considers the stages of reducing the motivation of civil servants, determines the impact of each stage on the efficiency of work, based on the analyzed theoretical and practical provisions analyze the current system of motivation of civil servants.

**Keywords:** motivation, incentives, civil service, government bodies, civil servants, personnel, management

Повышения эффективности управления государственного аппарата и государственного управления в целом требует рост социальных противоречий, усложнение экономической и политической ситуации государства. Без повышения эффективности работы государственных служащих достижение данных целей является невозможным, это, в свою очередь, так же является невозможным без формирования эффективной системы мотивации государственных служащих. Изменения, которые произошли в России за последние годы, обуславливают необходимость повышения результативности и эффективности государственной службы. Бюрократия внутри государственных органов стала неотъемлемой частью государственной службы, что, в свою очередь, существенно влияет на эффективность работы и мотивацию сотрудников.

Если государственные служащие некомпетентны в выполнении поставленных задач и плохо мотивированы в своей деятельности, то подобные проблемы неизбежно приведут к масштабным провалам в системе государственной службы. В связи с этим на сегодняшнее время встает вопрос о необходимости, с одной стороны, систематизации отечественного и зарубежного опыта мотивации и стимулирования труда государственных служащих к работе, а с другой – более глубокого изучения мотивационной подструктуры личности государственных служащих в целях развития направлений их работы.

Для эффективного функционирования государственных органов необходимо использовать имеющиеся ресурсы в максимально возможной степени. Люди являются одним из основных ресурсов государственных органов. В то же время сотрудники по-разному выполняют свои профессиональные обязанности и могут работать с

максимальной эффективностью только при определенных условиях.

Готовность государственных служащих внести свой вклад в работу определяется их психологической зрелостью и желанием работать в полную силу. Руководство может разрабатывать отличные цели, планы, стратегии, организовывать информационные потоки, устанавливать лучшие технологии, использовать новейшие современные технологии, инновации и т. д. Однако все это не даст ожидаемых результатов, если работники, с одной стороны, мотивированы, а с другой стороны, в организационном пространстве есть что-то, что демотивирует и снижает их интерес к работе. Низкая мотивация государственных служащих проявляется по-разному: государственные служащие делают дополнительные перерывы, проводят больше времени, обсуждая личные темы на рабочих телефонах, создают видимость рабочего процесса и т.д. Из-за недостатка мотивации качество и объем работ ухудшается. В результате эффективность всего органа государственного управления снижается. Можно выделить некоторые особенности трудовой деятельности государственных служащих: вся работа направлена на реализацию государственных и национальных интересов; четкие правила управления; строгие нормы трудовой дисциплины; высокая ответственность чиновников за последствия принятых и реализованных решений. Теоретики и практические руководители должны учитывать тот факт, что процесс и результаты работы в организации всегда зависят от соотношения силы одновременного воздействия на персонал факторов мотивации и факторов снижения мотивации. Более того, факторы снижения мотивации во многом определяют внутреннюю мотивацию государственных служащих.

Среди наиболее значимых факторов снижения мотивации государственных служащих отмечены следующие: отсутствие зависимости заработной платы от достигнутых результатов; низкий уровень технической оснащенности рабочих мест; отсутствие механизма роста рабочих мест и алгоритма карьерного роста; прокладка дополнительных объемов работ. Выделяется шесть основных этапов снижения мотивации государственных служащих:

Первый этап. Государственный служащий сталкивается с препятствиями и озадачен, насторожен, сбит с толку. Он пытается понять, что происходит и кто несет ответственность за то, что происходит.

На этом этапе государственный служащий все еще работает нормально, демотивация слабо проявляется.

Второй этап. Государственный служащий замечает ошибки начальства или системы управления и пытается внести предложения. Если идеи государственного служащего игнорируются, то работник проявляет недовольство.

Третий этап. Государственный служащий уже удостоверился, что причина сбоя находится в управлении или в системе управления. Он неосознанно ожидает ошибки и ошибки руководства в надежде, что его идеи все же будут учтены.

Четвертый этап. Государственный служащий не верит в меняющуюся ситуацию. Он отказывается от руководства в своей работе в этом государственном органе. Эффективность его работы падает. На этом этапе демотивация начинает причинять значительный вред делу. Многие работники уже ищут новую работу.

Пятый этап. Это этап отделения работника от руководства и рабочего места в целом. Работник начинает выполнять только те обязанности, которые ему намечены. Восстановление мотивации и доверия к лидерству практически невозможно.

Шестой этап. Если государственный служащий не покидает государственную службу по уважительным причинам, возникает полная апатия, депрессия, вялое поведение. В команде государственные служащие начинают слишком много говорить об отпуске и выходных, но не о работе.

Знание этапов снижения мотивации государственных служащих и способов повышения интереса к продуктивной работе поможет руководителям быстро и профессионально разрешить сложные ситуации, связанные с управлением мотивацией государственных служащих. Рассмотрим проблему мотивации с другой стороны.

Сегодня бюрократическая организационная культура доминирует в государственных органах, в которых организация является формализованным и структурированным местом работы. То, что делают люди, руководствуется процедурами, официальными правилами и официальной политикой. Важным в работе является поддержание спокойного и плавного процесса деятельности. Преобладание элементов бюрократической организационной культуры обеспечивает использование системы управления процессами (а не управления

результатами). Основная цель – обеспечить стабильность и предсказуемость. Но преобладание этой культуры с динамическими изменениями внешней среды снижает эффективность работы и препятствует ее адаптации к новым условиям. Государственные органы, в которых ярко представлены элементы адхократической культуры, лучше справляются с этой задачей. Они проявляются в готовности к изменениям, в инновациях, в стремлении к совершенствованию, в быстрой адаптации, в творческом подходе к работе, в способности действовать в ситуациях неопределенности, в разумных рисках и так далее.

Для повышения эффективности работы государственных служащих необходимо использовать комплексный подход в государственных органах и значительно улучшить организационную культуру, чтобы она способствовала изменениям. Таким образом, исследование показало, что существующая система мотивации государственных служащих недостаточно эффективна и требует серьезного развития с использованием системного подхода. Сегодня мотивация государственных служащих осуществляется в основном через строгие административные методы, основное внимание уделяется мониторингу выполнения функций, соответствию государственных служащих установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению служебных обязанностей или их невыполнение.

#### **Список использованных источников:**

1. Байнова М.С. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / М.С. Байнова, Н.В. Медведева, Ю.С. Рязанцева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 459 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434868>

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. Гокова О.В. Государственная и муниципальная служба : учебное пособие : [16+] / О.В. Гокова ; Омский государственный универ-



ситет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2018. – 140 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562954>

4. Кургаева Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. – 96 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560645>

5. 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>

## ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ АВТОРА И ПЕРЕВОДЧИКА В ПЕРЕВОДЕ ЛИТЕРАТУРНЫХ ТЕКСТОВ

*Шайда Александр Андреевич,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Султанова Ирина Владимировна,*

кандидат педагогических наук ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Кирилина Алла Викторовна,*

доктор филологических наук, профессор ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

**Аннотация.** Данная статья посвящена отражению индивидуальности автора и переводчика в переводе художественной литературы. Целью является обобщение перечня индивидуализированных элементов авторского художественного текста, обеспечивающих его своеобразие.

**Ключевые слова:** литературные тексты, теория перевода, эквивалентность, адекватность

## THE IDENTITY OF THE AUTHOR AND TRANSLATOR IN THE TRANSLATION OF LITERARY TEXTS

*Alexander A. Shaida*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Irina V. Sultanova*

Candidate of Pedagogical Sciences of the Moscow International  
Academy

*Alla V. Kirilina*

Doctor of Philology, Professor  
of the Moscow International Academy

**Abstract.** This article is devoted to the reflection of the individuality of the author and the translator in the translation of fiction. The aim is to generalize the list of individualized elements of the author's literary text that ensure its originality.

**Keywords:** literary texts, translation theory, equivalence, adequacy

Любой художественный текст есть исповедь творца. Во всяком произведении художественной литературы находит свое отображение личность его автора, которая реализуется в вербализированной форме его специфического индивидуально-авторского стиля. Изучение специфики авторского стиля представлено в трудах В.В. Виноградова, И.В. Арнольд, М.Ю. Скребнева, А.В. Федорова, М.П. Брандес и многих других исследователей. Описание творческой языковой личности можно встретить в работах М.М. Бахтина, Р.О. Якобсона и др.

Цель данной статьи – обозначить элементы художественного текста, чье существование продиктовано индивидуальностью автора, а, значит, является выражением уникального своеобразия его видения мира и реализации этого видения в речи.

Обилие переводной художественной литературы на прилавках магазинов, регулярное проведение книжных ярмарок и иных подобных мероприятий национального и международного уровня предоставляют сегодняшнему российскому читателю широчайшие возможности для знакомства с мировой классикой и творчеством современных писателей и поэтов, для контакта с самыми разнообразными культурами и народами. Это вкупе с общим ростом образованности населения и интенсификацией межкультурного общения в мире в целом придает роли переводчика небывалую важность. Как никогда актуальным становится вопрос создания качественных, достойных, равноценных переводов литературных произведений, выступающих одним из источников распространения знания о мире и людях, его населяющих, о различиях и сходстве между разными народами и культурами. Распространение художественной литературы через границы стран и континентов как способ установления «мостов» взаимопонимания и общности наделяет переводчика огромной ответственностью. Адекватная передача смыслового, эстетического, эмоционального богатства текста оригинала требует от него большой самоотдачи, чувства такта и уважения к автору и его труду, недюжинного писательского таланта и определенной доли смирения, т. к. каким бы творческим ни был акт художественного перевода, подмена исходной индивидуальности своей собственной в переводе недопустима.

В научной литературе отсутствует единство терминологии в

отношении наименования проявления индивидуальности автора в созданном им произведении. Используются такие понятия, как «идиолект», «идиостиль», «индивидуально-авторский стиль», «авторская манера письма», «авторский язык», «авторский слог» и т. п. «Стиль автора отражается в стиле художественного произведения, который можно определить как систему концептуально значимых для писателя, коммуникативно и эстетически обусловленных принципов организации текста, диктующих отбор и сочетаемость языковых средств, стилистических приемов» [Ашимова <http://vestnik.mininuniver.ru/reader/archive/?year=2013&issue=3>].

Художественная литература потому и называется художественной, поскольку является результатом креативной деятельности автора (писателя или поэта), выраженным в уникальном языковом облике созданного им произведения, в присущем только данной личности варианте реализации языка в речи.

Идиостиль есть проекция мировидения, типа мышления, характера, эмоционального склада и прочих составляющих личности писателя, который служит инструментом воплощения в вербальной форме текста его индивидуальной языковой картины мира. Он сродни изобразительной манере художника, создающего живописное полотно, которое позволяет отличить, выделить его среди ряда аналогичных полотен.

Исследование идиостиля автора – это непростая задача. Она предполагает не только глубокий всесторонний лингвистический анализ его произведений, но также изучение его профессиональной и личной жизни, и даже исторической эпохи, в которую он жил и творил. Так, М.П. Брандес полагала, что в манере письма писателя находят свое отражение не только его индивидуальные личностные качества, но и присущие ему специфические черты, определяемые общественным сознанием, политическими взглядами, этическими установками, религиозной, национальной принадлежностью, отличительными особенностями стиля данной исторической эпохи в художественной литературе, а по сути – вся историческая реальность, в окружении которой он пишет.

Зачастую талант писателя в большей мере определяется не оригинальностью озвучиваемых им в своих произведениях идей, проблем, уровнем поставленных философско-нравственных

задач, а степенью уникальности используемых им для этого языковых средств, неповторимостью индивидуальных языковых способностей. Именно исключительность, нестандартность видения мира и манеры передачи этого видения в тексте позволяет читателю узнать «голос» конкретного автора, даже не взглянув на обложку книги.

Как писал В. Шкловский, «целью искусства является дать ощущение вещи как видение, а не как узнавание...» [Шкловский 1983: 54]. Несколько утрируя, можно заметить, что каждый автор по сути пишет о том, о чем уже многие писали до него, все темы и сюжетные ходы уже многократно реализовывались в мировой литературе. Поэтому оригинальность писательского слога определяется способностью автора «открывать мир заново», изображать знакомые читателю предметы и явления так, чтобы тот воспринял их как новые, увидел их под необычным углом зрения, чтобы их узнавание происходило не автоматически, а превращалось в увлекательную игру по распознаванию и интерпретации системы художественных образов, созданных автором.

Индивидуализированные элементы художественного текста можно выявить через изучение системы созданных его автором художественных образов. Можно назвать следующие стилеобразующие категории, «выдающие» специфическую интерпретацию писателем сотворенных им миров: 1) языковой уровень (целенаправленный отбор особых языковых средств), 2) эстетически обусловленная концептуальность (прагматическая ситуация, принципы построения композиции, специфика экспрессивной и ритмико-синтаксической организации), 3) избирательность тропов и стилистических фигур (объединение их в личностные (инвариантные) семантические и структурно-текстовые комплексы).

Так, важным фактором выразительности художественной речи автора являются речевые характеристики созданных им персонажей. Создание правдоподобного живого литературного героя – это своего рода искусство. По одной только манере персонажа изъясняться, читатель может принять его за вполне реального представителя определенной социальной, профессиональной, этнической группы, отнесет его к тому или иному психологическому типу личности

и т.д. Именно применение соответствующих субкодов языка (диалекта, сленга, жаргонизмов, ненормативной лексики и т. п.), характерных особенностей произношения (например, акцент, заикание, шепелявость, картавость, прочие интонационные и иные отличительные черты речи) позволяют автору «оживить» в воображении читателя созданного им героя. Владение богатством форм выражения, заложенных в языке, и умение их использовать делает писателя мастером своего дела. Не меньшим, а может быть и большим мастером должен быть переводчик, который сумеет передать в переводном тексте особенности речи персонажей художественного произведения.

Интеллектуальная и эстетическая ценность литературного произведения детерминируется личностью его автора, транслируется реципиенту через уникальное сочетание стилистических приемов (тропов и фигур), через его звуковую (например, эвфонические средства, звукопись) и даже графическую форму (графопись). Декоративная привлекательность, комплексность использования разнообразных изобразительных средств в пределах одного и того же текста создает для переводчика в процессе перевода немало трудностей и проблем, порою требующих от него незаурядных креативных способностей, применения эвристического метода для их разрешения.

Задействованные в художественном произведении синтаксические средства также представляют собой одно из проявлений индивидуальности автора, немаловажный прием придания выразительности литературному произведению. Дробность слога, долготы периода и т. п. – это также особые инструменты в руках писателя для изображения реальности. Так, долгий период часто используется для достижения цельности восприятия читателем некой рисуемой автором картины. И намеренное дробление таких конструкций в переводе приведет к искажению предполагаемого впечатления, изменению интонационного строя. Потому задача переводчика при художественном переводе состоит, в том числе, в воссоздании оригинального синтаксиса, в той степени, в какой это не нарушает логики повествования, норм и узуса переводящего языка.

Нельзя не вспомнить и об элементах интертекстуальности,

которые автор может вкраплять в свое произведение, словно маяки, высвечивающие его культурно-семиотические ориентиры, раскрывающие его прагматические установки. Перевод аллюзий, цитат и прочих их воплощений также могут стать камнем преткновения для переводчика в процессе перевода.

Язык – это орудие писательского труда. Его система отличается вариативностью, многообразием средств и способов выражения одного и того же сообщения, что предоставляет большие возможности для выбора тех из них, которые подходят наилучшим образом в каждой конкретной коммуникативной ситуации. Именно благодаря языку литература, в отличие от других видов искусства, располагает практически неисчерпаемыми ресурсами средств передачи предметно-логического, эмоционально-экспрессивного, эстетического содержания (зрительные образы, звуковые, тактильные).

В своем творчестве автор не только применяет богатство языка, но и сам способствует пополнению его сокровищницы новыми формами выражения мысли, которые впоследствии могут стать общим достоянием всех носителей данного языка. Окказионализмы, созданные писателем, могут стать серьезным камнем преткновения на пути переводчика к производству высококачественного художественного перевода литературного произведения.

Художественную литературу можно представить как средство художественно-эстетического воздействия на читателя, как средство формирования и развития его личности, источник расширения знаний о мире и о себе. Безусловно, для того, чтобы транслировать оригинальное художественное произведение в новое языковое и культурное окружение, переводчику нужно проникнуть в замысел его создателя, увидеть все смыслы, заложенные в нем (эксплицитно и имплицитно), услышать «голос» автора, ухватить особое уникальное восприятие писателем действительности, ее осмысление и то, какие лингвистические средства тот использует для их передачи в тексте.

Если оригинальный художественный текст есть проекция личности писателя, то его переводной текст есть проекция личности писателя, прошедшая сквозь «фильтр» личности переводчика. Переводчик должен быть незаурядным литературоведом, чтобы суметь почувствовать, уловить и передать неповторимость авторской

манеры изложения в переводе. Естественно, способность правильно истолковать смыслы, заложенные в тексте оригинала, интенцию автора, побудившую того к творчеству вообще и к написанию данного конкретного произведения именно в такой форме и такими средствами выражения, для переводчика также чрезвычайно важна.

Только художественная литература (и в некоторой степени публицистика) дает переводчику возможность в наибольшей мере проявить личностные особенности, допускает относительную самостоятельность его деятельности. Переводчик художественной литературы (мы подразумеваем, прежде всего, художественный перевод) должен обладать (помимо набора «стандартных» умений, необходимых в его профессии) высокой креативностью, дивергентностью мышления, незаурядным писательским (поэтическим) даром, готовностью к самоотречению (преодолению своего «я», своего «эго» во имя максимально адекватного перенесения в переводящий текст не своей личности, а личности автора, не собственных идей и мыслей, а интенций и концепций автора).

Перевод художественного произведения – это эстетическое событие, акт словесного творчества переводчика. Последнего можно сравнить с актером, который, приступая к переводу работ каждого нового автора, в какой-то степени примеряет на себя его личину. И именно от «актерского мастерства» переводчика зависит, насколько полно и всеобъемлюще он воспримет оригинальный текст во всей его многоплановости и многозначности, насколько глубоко проникнет в мысли и интенции его создателя, насколько успешно разгадает заложенные в нем идеи, то сообщение, которое писатель стремился донести до читателя. Имея развитое артистическое начало, способность к перевоплощению, к вживанию, погружению в образ другого человека (создателя исходного текста), переводчик, тем не менее, не в силах отринуть свою собственную личность в процессе перевода. «Во всяком мастерстве, в том числе и мастерстве перевода, неизбежно отражается мастер» [Чуковский 2016: 175].

Коллизия коммуникативных установок переводчика и автора является одним из парадоксов перевода художественной литературы, одной из наиболее сложных проблем, которую нередко не в силах разрешить даже опытные мастера перевода. Собственные



мотивы и характеристики переводчика проявляют себя и на этапе интерпретации оригинального текста, и на стадии его передачи на переводящем языке. Среди таких характеристик можно назвать: 1) верность переводчика определенной культурной, и, в частности, литературной традиции, понимаемой как явление преемственности, связывающее ряд последовательных литературных явлений, отражающееся в т.ч. на запасе литературных навыков и выражающееся через подражание, влияние, заимствование; 2) его собственное творческое и эстетическое кредо; 3) его связь с той эпохой, в которой он живет; 4) та конкретная задача, которую он ставит перед собой (осознанно или неосознанно).

Некоторые могут рассматривать переводческую деятельность в художественной литературе как нечто вторичное, принципиально отличное от «истинного творчества» писателя или поэта, не сопоставимое с мастерством и искусством оригинального автора по затратам физических, интеллектуальных и душевных сил, качеству и ценности получаемого результата. Как своеобразное интеллектуальное подражательство, имитирование.

Однако роль личности переводчика в художественном переводе – один из самых интересных и до настоящего времени недостаточно изученных вопросов. Расхождения во мнениях среди его исследователей – явление закономерное. По мнению В.С. Виноградова, обусловленный индивидуальностью переводчика парадокс стиливых черт нежелателен, но неизбежен. А. В. Федоров отрицал само наличие такого парадокса и полагал соприсутствие в переводческой деятельности объективности и сильной личности переводчика естественным, взаимообусловленным. Поскольку перевод художественной литературы не сводится к механическому перекодированию знаков системы исходного языка в знаки системы переводящего языка, но подразумевает собой также осмысление, объяснение, истолкование, не говоря уже о труднейшей задаче сохранения (когда это возможно и целесообразно) оригинального идиостиля, переводчику надлежит вдуматься, вжиться, прочувствовать исходный текст, чтобы суметь воспроизвести его, органично вплести в чужую культуру.

Как писал К. Чуковский, «перевод может считаться отличным, заслуживающим всяких похвал, если в нем передано самое главное: *художественная индивидуальность переводимого автора во всем*

*своеобразии его стиля»* [Чуковский 2016: 19]. При подмене же переводчиком в процессе перевода специфического словесного облика оригинального художественного текста своим собственным стилем или (еще неизвестно, что хуже) при полной нейтрализации, «обезличивании», выхолащивании уникальной речевой манеры писателя он, несомненно, проваливает свою главную миссию по воссозданию оригинального произведения во всей полноте наполняющих его смыслов и неповторимости эстетической формы.

На наш взгляд, успешность переложения индивидуально-авторского стиля в переводе, а также качественность и достоверность результата переводческого процесса довольно сильно зависят от личного отношения переводчика к конкретному автору и его творчеству. От какого-нибудь переводчика можно услышать, что он не в состоянии или не желает переводить того или иного писателя или поэта, потому что не чувствует его, не находит с ним точек душевного соприкосновения, потому что это «не его автор». Каким бы профессионалом не был переводчик, и как бы объективно он не старался подходить к каждому переводческому заданию, без личной эмоциональной заинтересованности, уважения и определенной доли любви к произведению и его автору, искреннего желания подарить читателям принимающей культуры ту же радость и удовольствие, что он испытал сам от чтения оригинала, равноценного качественного перевода ему не создать. Н.М. Любимов писал по этому поводу так: «Если переводчик-поэт или переводчик-прозаик обращается к автору, который почему-либо оставляет его равнодушным, то его перевод в лучшем случае будет литературным, профессиональным, но он не вырастет в явление искусства» [Любимов 2012: 165].

Несомненно, переводчик также должен обладать развитым чувством меры, такта, сообразности и, подчас, следовать тому решению, что подсказывает интуиция, его собственный внутренний этик, критик и эстет. Не следует пытаться «исправить», «приукрасить» или, наоборот, «приглушить» живость оригинальной писательской манеры, исказить, преувеличивать или приуменьшать эмоциональный эффект. Задача художественного перевода – обеспечить сопереживание читателя на переводящем языке, не уступающее по своей интенсивности и окраске переживанию, возникающему у читателя оригинала, если, конечно, изначально

намеченная цель перевода не заключается в выставлении описываемых в произведении событий в каком-то определенном свете. В конечном счете, адекватный перевод опирается на следование намеченной прагматике, цели перевода. И все же, с этической точки зрения, переводчик обязан познакомить читателя воспринимательской культуры с иностранным автором и его работой, созданной в рамках чужой культуры, а не со своим собственным «пересказом», произведением «по мотивам» или «сочинением на заданную тему». Утрата художественным текстом в переводе своего исходного своеобразия, как и приобретение нового, несвойственного ему своеобразия – есть знак неуважения, несправедливого пренебрежения к нелегкому писательскому труду, умаления заслуг автора.

В данной статье нам хотелось бы привести небольшой пример собственного художественного перевода отрывка из романа «Красный дождь» Р.Л. Стайна, автора, известного своей «красочной» манерой изображения действительности. Оригинал: «The sweaty mist carried by the wind off the raging waves didn't revive her. It seemed to blind her even more, as if she were stepping into a whirling, warm cloud, swallowed by it, vanishing. The roar drowned out the howls of the dogs. Drowned out everything, even its own sound. A kind of noisy hollow silence Lea never knew existed.» [Stine 2012: 6]. Перевод: «Плотный туман, гонимый ветром со стороны бушующих волн, был не в состоянии вывести Ли из оцепенения. Казалось, он лишь еще сильнее сбивал ее с толку: она будто двигалась сквозь клубящееся теплое облако, проглоченная им, исчезающая без остатка. Шум прибоя перекрыл собой завывания псов. Заглушил все, даже свое собственное звучание. Он был сродни звенящей пустой тишине, о существовании которой Ли до настоящего момента и не подозревала.» Нам представляется, что в данном отрывке мы сумели передать не только смысловое наполнение текста, но и индивидуально-авторскую манеру письма, изобразительные средства лексического и грамматического плана, незначительные трансформации были предприняты лишь в интересах соблюдения норм и узуса русского языка.

В целом можно отметить, что предвзятость, пренебрежение, высокомерие по отношению к художественному тексту и его создателю также недопустимы для переводчика, как и чрезмерное

«потакание», «рабское подчинение» оригиналу (вплоть до стремления сохранить каждую синтаксическую конструкцию, оригинальные примеры словосочетаний и т. д. в ущерб соблюдению нормы и узуса переводящего языка), если, конечно, именно в этом не состоит поставленная перед ним переводческая задача.

Перевод как результат переводческого процесса – произведение не монолитное, это амальгама двух структур: содержания и формальных свойств исходного текста, с одной стороны, и всей совокупности формальных, семиотических и художественных черт, обусловленных языком переводчика. Переводчик, занимающийся художественным переводом литературы, призван, как зеркало, отразить все богатство оригинального произведения в тексте на языке перевода, не обедняя и не приукрашивая его, не искажая оригинальных эмоциональных эффектов.

Разработка вопроса дальнейшего поиска путей оптимального взаимовыгодного сосуществования, симбиоза в пределах одного художественного произведения личности автора исходного текста и личности автора переводного текста (переводчика) представляется нам чрезвычайно интересной. Так же как, например, такие связанные с данной темой проблемы, исследуемые филологами и психологами, касающиеся влияния личности переводчика и переводимого им художественного текста друг на друга, в особенности, если сам переводчик является писателем: Как сказывается его собственное творчество на создаваемом переводе? Что меняет в его авторском мире чужой текст, над переводом которого он трудится? Как уживаются в одном человеке три разные по своей сути личности: читателя, творца и переводчика?

#### **Список использованных источников:**

1. Любимов Н.М. Книга о переводе: Сборник / Н.М. Любимов. – М.: Б.С.Г.-ПРЕСС, 2012. – 304 с.
2. Чуковский К. Высокое искусство: Принципы художественного перевода / К. Чуковский. – СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2016. – 416 с.
3. Шкловский В. О теории прозы / В. Шкловский. – М.: «Советский писатель», 1983. – 384 с.

4. Stine R.L. Red Rain / R.L. Stine. – Touchstone Books, 2012. – 384 p.

5. Ашимова А.Ф. Идиостиль как проявление языковой личности автора на примере романа «Доктор Живаго» [Электронный ресурс] // Вестник Мининского университета. – 2013. – № 3. – Режим доступа: <http://vestnik.mininuniver.ru/reader/archive/?year=2013&issue=3> (дата обращения: 20.12.2018).

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Штольц Лора Юрьевна,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Терехова-Пушная Диана Валериевна,*

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

**Аннотация.** В условиях глобализации, структурных изменений в экономике, появления новых форм организации и прочих инноваций рынка в эпоху развитого капитализма каждая организация, ориентированная на прибыль, стремится к сокращению своих издержек. Одним из способов сокращения издержек является эффективная система управления человеческими ресурсами организации. Текучесть человеческих ресурсов приводит к потере времени на документооборот, обучение новых сотрудников, имиджевым потерям, снижению конкурентоспособности компании на рынке труда.

Статья посвящена актуальной в настоящее время теме текучести кадров.

**Ключевые слова:** текучесть кадров, персонал, методы стимулирования, мотивация

## FEATURES OF THE PROJECT APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

*Lora Yu. Stoltz*

Master student of the Moscow International Academy

*Diana V. Terekhova-Pushnaya*

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

**Abstract.** In the context of globalization, structural changes in the economy, the emergence of new forms of organization and other market

innovations in the era of advanced capitalism, every profit-oriented organization strives to reduce its costs. One of the ways to reduce costs is an effective human resource management system for an organization. The turnover of human resources leads to a loss of time for document management, training of new employees, image losses, and a decrease in the company's competitiveness in the labor market.

The article is devoted to the current topic of staff turnover.

**Keywords:** staff turnover, personnel, incentive methods, motivation

Решение проблемы высокой текучести в организации – безусловно, важная для компании задача. Решение такой задачи может осуществляться с помощью проектного подхода, следует лишь построить в организации систему управления этим проектом по снижению текучести. Необходима система управления проектами, позволяющая контролировать и направлять существующие проекты, инициировать, разрабатывать и внедрять новые.

Проект – это комплекс логически взаимосвязанных задач, направленных на создание нового уникального продукта/процесса/услуги в условиях заданных требований и ограничений [42].

Проект по снижению текучести является уникальным, но при выявленном в процессе ежегодного мониторинга высоком уровне текучести, проект следует «дублировать», воспроизводить по шаблонным, отработанным уже действиям.

Одной из особенных черт применения проектного подхода к управлению текучестью персонала является то, что само изучение текучести, мониторинг, может быть включено в проект, изучение целей может быть включено в один из уровней декомпозиции задач проекта.

Специфика проекта по управлению текучестью персонала выражается в большом объеме аналитической деятельности – мониторинг текучести, анализ персонала на предмет причин текучести, выявление мотивационной структуры предприятия при решении проблем текучести с помощью системы мотивации, анализ лояльности как одного из факторов, работающих на удержание персонала.

Дерево целей проекта по сокращению текучести персонала выглядит следующим образом (рисунок 1):



**Рисунок 1.** Дерево целей проекта по снижению текучести персонала.

Нижний уровень целей двух блоков выглядит идентично и предполагает схожий набор мероприятий по реализации (таблица 1).

**Таблица 1.** Мероприятия по реализации целей нижнего уровня проекта по снижению текучести персонала.

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственный
------	-------------	-------	---------------



Проведение анкетирования сотрудников	Разработать анкету для опроса	2 дня	Менеджер по проекту
	Выбрать респондентов для опроса	2 дня	
	Провести анкетирование	2 дня	
	Проанализировать информацию	1 неделя	
	Составить отчет	2 дня	
Интервьюирование сотрудников	Определить цели интервью	2 дня	Менеджер по проекту
	Разработать план интервью	2 дня	
	Выбрать респондентов	2 дня	
	Провести интервьюирование персонала	1 неделя	
	Провести анализ полученных результатов	1 неделя	
	Составить отчет	2 дня	
Определение мероприятий	Проанализировать отчеты о мотивационной структуре организации, лояльности сотрудников	2 дня	Менеджер по проекту
	Разработать мероприятия по повышению мотивации сотрудников, лояльности сотрудников	1 неделя	
	Определить сроки реализации мероприятий по повышению мотивации, лояльности	2 дня	
	Определение необходимых для реализации мероприятий ресурсов	2 дня	
	Согласовать с руководством	2 дня	

Для расчета социально-экономической эффективности проекта нами предлагаются следующие показатели:

- Психологический климат в коллективе [2].
- Снижение уровня текучести персонала.

Психологический климат в коллективе довольно сложен для измерения, так как характеристика является скорее качественной, чем количественной. Тем не менее, существует ряд способов определить психологический климат в коллективе количественно.

Во-первых, существуют различные методики анкетирования и интервьюирования сотрудников, предназначенные для расчета различных индексов. Одной из таких методик является социометрический тест (по Дж. Морено), который используется для выявления и оценки эмоциональных связей в коллективе на основе симпатии или антипатии к членам коллектива [4]. Результаты теста (в формате анкеты) составляют матрицу, которая приводит результат к числовому выражению, индексу. Желаемый показатель – 0,6 – 0,7.

Также измерять психологический климат можно посредством подсчета обращений к руководству по поводу конфликтных ситуаций, количеством проведенных за определенный период времени совместных мероприятий – праздников, корпоративов, выходов на природу.

Результативность труда низкоквалифицированного персонала – следующий показатель социально-экономической эффективности проекта.

Проект по снижению текучести персонала призван стабилизировать состав сотрудников, увеличить срок их работы, снизить этот «индекс текущих дверей».

С внедрением проекта по снижению текучести предполагается снижение затрат на управление персоналом, а конкретно на оплату труда сотрудников отдела по работе с персоналом. Высокий уровень текучести приводит к увеличению документооборота, связанного с увольнением и приёмом сотрудников, находящимся в ведении сотрудников отдела по работе с персоналом. Создание и обработка документов, подбор, приём новых сотрудников отнимает много времени, из-за чего сотрудники вынуждены работать сверхурочно, выходить на рабочее место по выходным. Организации положено оплачивать сверхурочные в двойном размере. Таким образом, снизив уровень текучести персонала, мы снизим оплату труда сотрудников отдела управления персоналом за счет ликвидации сверхурочных рабочих часов.

В качестве критериев успешности проекта можно выделить такой показатель, как своевременный эффект от проекта.

Настоящий проект предполагает наличие следующих основных рисков:

1. Незаинтересованность персонала. Мероприятия, такие как участие в конкурсе «Лучший сотрудник», кайдзен-боксы, информационная доска, доска почета, включенные в систему мотивации, направленную на снижение текучести, могут просто не заинтересовать персонал. Таким образом, система мотивации окажется неэффективной, цель – снижение текучести – не будет достигнута.

2. Несоответствие системы мотивации мотивационным типам. Некорректно разработанная, без учета или с поверхностным, не глубоким учетом мотивационных типов сотрудников, система мотивации может оказаться неэффективной.

3. Отложенный эффект. Существует риск того, что эффект от внедрения системы мотивации проявится через слишком долгий срок. Возможно, потребуются смениться несколькими «поколениям» сотрудников, чтобы данное организационное изменение оказалось в стадии «заморозки».

4. Неэффективность нематериальных стимулов. Данный риск является одним из базовых. Вероятно, применение нематериальных стимулов окажется неэффективным для определенных категорий сотрудников, в частности, для низкоквалифицированного персонала.

5. Риск невыполнения запланированных работ. Нельзя исключать риск того, что некоторая часть мероприятий не будет осуществлена по каким-либо причинам.

6. Риск недостаточной квалификации команды проекта. Данный риск существует для настоящего проекта в случае, когда команда принимает участие в подобном проекте впервые, то есть, даже при наличии теоретических знаний, команда проекта может совершать ошибки ввиду недостаточного опыта.

Последствия риска и мероприятия по нивелированию представлены в таблице 2.

**Таблица 2.** Риски проекта по снижению текучести персонала.

Вид риска	Последствия риска	Мероприятия по нивелированию риска
Незаинтересованность персонала.	Существенные	<p>Внутренний маркетинг проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информационные сообщения от линейных руководителей</li> <li>2. Собрания с целью разъяснения принципа работы новых элементов системы мотивации, их необходимости</li> <li>3. Объявление в корпоративной столовой (рядом с меню у линии раздачи)</li> </ol>
Несоответствие системы мотивации мотивационным типам	Существенные	Тщательный анализ мотивационной структуры персонала посредством анкетирования, интервью.
Отложенный эффект	Несущественные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежемесячный контроль уровня лояльности</li> <li>2. Ежеквартальные отчеты о текучести персонала</li> </ol> <p>Данные мероприятия позволяют не нивелировать риск, но контролировать его.</p>
Неэффективность нематериальных стимулов	Существенные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Допущение возможности материального стимулирования.</li> <li>2. Глубокий анализ мотивационной структуры персонала.</li> </ol>
Риск невыполнения запланированных работ	Несущественные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Еженедельный контроль руководителя проекта</li> <li>2. Ежемесячный отчет о внедрении проекта генеральному директору</li> </ol>
Риск недостаточной квалификации команды проекта.	Существенные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наём новых специалистов</li> <li>2. Обучение сотрудников</li> </ol>

Для проведения количественной оценки риска необходимо определить значимость и вероятность риска.

Таким образом, текучесть кадров – процесс, оказывающий влияние на финансово-экономическую деятельность предприятия. Текучесть требует снижения при повышенных показателях.

#### **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: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

3. 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>

Егоршин А. П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. - 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2017. — 720 с.

6. 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>

7. 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>

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Щетинкин Павел Николаевич,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская международная академия»

*Жаркова Светлана Леониловна,*

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

**Аннотация.** В статье рассмотрены методы и пути управления трудовыми ресурсами и повышения их эффективности. Проведен анализ функций управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** методы, человеческие ресурсы, кадровые решения, кризисные решения, человеческие ресурсы

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

*Pavel N. Shchetinkin*

Master student of the Moscow International Academy

*Svetlana L. Zharkova*

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

**Abstract.** The article discusses the methods and ways of human resources management and improving their efficiency. The analysis of the functions of human resource management is carried out.

**Keywords:** methods, human resources, personnel solutions, crisis solutions, human resources

Принципы и методы управления человеческими ресурсами переосматриваются с учетом действующей корпоративной культуры, роль которой нельзя недооценивать. Здоровая обстановка внутри коллектива считается залогом успеха и планомерного развития компании. Любые кризисные ситуации урегулировать проще там, где развитию и применению корпоративной культуры уделяется повышенное

внимание. В следующую очередь стоит разработать такую систему мотивации и поощрения, которая действительно окажет стимулирующее воздействие и поможет повысить производительность труда. При совершенствовании основных методик руководства пересматривается система справедливой и своевременной оценки результатов труда [1].

От системы административных методов руководства рационально осуществить постепенный переход к социально-психологическим или социально-экономическим. Такие принципы помогут сформировать группу единомышленников, костяк предприятия.

Управление человеческими ресурсами включает:

- стратегический аспект, необходимый для решения принципиально новых или глобальных задач;
- типичные функции планирования;
- развитие индивидуальных способностей с учетом повышения квалификации;
- затраты в соответствии с бюджетом организации.

Экономический подход

Внимание уделяется технической подготовке. В рамках единой системы управления человеческими ресурсами строго соблюдаются управленческие вертикали. Производится подразделение всех структур организации. Достигается баланс между системой управления и степенью ответственности.

Организационный подход

Формируется новый взгляд на персонал организации. Сотрудники считаются не трудовым ресурсом, а человеческим. Уделяется особое внимание социокультурным и социопсихологическим аспектам. Реакция людей на внешнее и внутреннее управление эмоционально-ответственная. Человеческие ресурсы обладают интеллектом, способностью к систематическому совершенствованию профессионализма. А значит, являются самым важным и долговременным источником стабильного развития организации [2].

Гуманистический подход

Направлен на создание в организации культурного феномена. Совместная деятельность людей осуществляется с учетом основных ценностей компании. Уделяется особое внимание развитию корпоративной культуры.

Функции управления человеческими ресурсами заключаются в практической основе принятия кадровых решений. Необходимо ставить четкие цели и задачи, учитывать все критерии и анализировать перспективы развития. Нельзя в качестве основы управления применять практику волевых решений или интуицию. Предварительно рекомендуется проводить оценку эффективности всех принимаемых решений, осуществлять стратегическое планирование, основываясь на осмысленной миссии организации [3].

Распространенные ошибки в управлении человеческими ресурсами заключаются в следующем:

- руководство компании уделяет повышенное внимание решению текущих оперативных вопросов, не сосредотачиваясь на программах долгосрочного планирования;

- в отношении занятости ориентация направлена на заключение бессрочных трудовых договоров, что может привести к низкой степени трудовой мобильности;

- не разрабатывается собственная политика в сфере подбора персонала, решение о приеме соискателя часто принимается на основе интуитивного восприятия руководителя;

- не разработаны основы и принципы планирования карьеры, персонал не стремится получить повышение;

- не доработаны системы оценки персонала и методики стимулирования;

- нет единой системы взаимодействия, развитию корпоративной культуры уделяется недостаточное внимание;

- не организован процесс обмена информацией;

- не развита структура наставничества, когда более опытные специалисты берут шефство над новичками.

Все это приводит к неэффективности управления человеческими ресурсами. В компании продолжается высокая текучесть кадров. Тратятся немалые средства на поиск и подбор персонала, обучение и повышение квалификации [3].

Методики управления человеческими ресурсами предприятия направлены на создание всех условий и социальных предпосылок на обеспечение эффективной работы всех специалистов, правильность аттестации и подбора персонала.

В основе таких решений заложены процессы:



- создания материальных, социальных предпосылок для стабильности обеспечения эффективной управленческой деятельности;
- стратегической и инновационной деятельности, позволяющей осуществить развитие всей управленческой системы;
- перехода от системы оперативного управления к методике, направленной на развитие и решение стратегических задач;
- применения систем и основ социоинженерной практики;
- активизации ресурсов технико-технологического, финансового, информационного, материального направления.

Процессы администрирования не рассматриваются в качестве активных инструментов управления человеческими ресурсами. Основная работа переходит на менеджеров в сфере управления.

#### **Список использованных источников:**

1. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. К.: Ника – Центр, 2018. – 236 с.
2. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. К.: Ника – Центр, 2018. – 236 с.
3. Вагин А.П., Митирко В.И., Модин А.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2017. – 302 с.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА АХТУБИНСК)

*Юринова Мария Андреевна,*

судент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Кубова Разия Махмудовна,*

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

**Аннотация.** Закрепление нормативов отчислений от налоговых доходов является наилучшим способом стимулирования экономического развития муниципального образования, дает возможность самостоятельно прогнозировать собственные доходы и осуществлять программу развития территории, стимулирует к увеличению собираемости налогов и развитию налогооблагаемой базы, а также предоставляет возможности для проведения долгосрочной экономической и бюджетной политики, применения средне- и долгосрочного бюджетного планирования.

**Ключевые слова:** экономика региона, оценка бизнеса, налоги

## ECONOMIC COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF AKHTUBINSK

*Mariya A. Yudinova*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Razia M. Kubova*

Candidate of physical and mathematical, associate Professor of the Department of social, humanitarian and natural Sciences of the Moscow International Academy

**Abstract.** Fixing of norms of deductions from income tax is the best way to stimulate economic development of the municipality, gives the opportunity to forecast their own revenues and implement a program of development of the territory, stimulates an increase in tax collection and the development of the tax base, and provides opportunities to conduct long-term economic and fiscal policy, the use of medium - and long-term budget planning.

**Keywords:** regional economy, business valuation, taxes

Доля собственных доходов местного бюджета, определенная в федеральных законах, слишком мала для того чтобы муниципальные образования могли самостоятельно и под свою ответственность решать вопросы местного значения.

В то же время Бюджетный кодекс РФ дает право субъектам РФ предоставлять местным бюджетам дополнительные доходные источники.

**Таблица 1.** Доходы местного бюджета, фактически исполненные г. Ахтубинск

Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всего	тысяча рублей	172555	150406	175820	205314	240526	272040
Налог на доходы физических лиц	тысяча рублей	71857	70709	65657	70414	74686	78689
Акцизы по подакцизным товарам (продукции), производимым на территории Российской Федерации	тысяча рублей	10039	12336	12731	9522	10642	5941
Налоги на совокупный доход	тысяча рублей	356	442	592	579	627	1738
Единый сельскохозяйственный налог	тысяча рублей	356	442	592	579	627	1738
Налоги на имущество	тысяча рублей	15869	16375	15500	16423	16484	21898
Налог на имущество физических лиц	тысяча рублей	2407	2332	3046	3431	2836	7806
Земельный налог	тысяча рублей	13462	14043	12453	12992	13648	14092

По Астраханской области для МО «Город Ахтубинск», согласно Закону Астраханской области от 19.12.2013г. №77/2013-ОЗ «О нор-

мативах отчислений от федеральных налогов, налогов, предусмотренных специальными налоговыми режимами, в местные бюджеты», ст. 4 на 2020 год установлен дифференцированный норматив отчислений от акцизов на автомобильный и прямогонный бензин, дизельное топливо, моторные масла для дизельных и (или) карбюраторных двигателей, производимых на территории Российской Федерации – 1,131%.

Согласно расчетам – 25708252,72 руб., что составляет 16,6 процента от собственных доходов муниципалитета.

Расходы местного бюджета, фактически исполненные г. Ахтубинск, приводятся в таблице 2.

**Таблица 2.** Расходы местного бюджета, фактически исполненные г. Ахтубинск

Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всего	тысяча рублей	167195	153820	184843	207271	252356	282797
Общегосударственные вопросы	тысяча рублей	28826	33845	40798	47570	46748	53606
Обслуживание государственного и муниципального долга	тысяча рублей	1718	1700	2980	3688	3189	1793
Национальная экономика	тысяча рублей	41199	31858	23080	35615	30984	49706
Дорожное хозяйство (дорожные фонды)	тысяча рублей	36031	25062	16976	34635	30428	49072
Жилищно-коммунальное хозяйство	тысяча рублей	72081	65753	101075	87579	143073	148980
Культура, кинематография	тысяча рублей	22813	19864	15848	22120	22625	21511
Физическая культура и спорт	тысяча рублей	113	442	221	9520	4415	3466
Социальная политика	тысяча рублей	116	358	819	678	1278	539

На территории городского поселения, каковым является город Ахтубинск, собирается в год около 3 308,1 млн. руб. налогов, но в бюджет города за 2019 год поступило всего налогов на сумму 108,266 млн руб. что составляет 0,0326 процента от общей суммы собранных налогов.

Целесообразно в данном случае было бы отчислять в доходы местных бюджетов (и это закрепить в Бюджетном кодексе) средства не только от налога на доходы физических лиц и единого сельхозналога, но и таких налогов, как налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения, налог на имущество организаций, транспортный налог. Так как эти налоги зависят от деятельности власти по привлечению инвесторов на территорию, путем предоставления инвестиционных площадок и контроля за их использованием, развития среднего и малого бизнеса и развития предпринимательства.

Закрепление нормативов отчислений от налоговых доходов является наилучшим способом стимулирования экономического развития муниципального образования, дает возможность самостоятельно прогнозировать собственные доходы и осуществлять программу развития территории, стимулирует к увеличению собираемости налогов и развитию налогооблагаемой базы, а также предоставляет возможности для проведения долгосрочной экономической и бюджетной политики, применения средне- и долгосрочного бюджетного планирования.

**Таблица 3.** Инвестиции в основной капитал г. Ахтубинск

Показатели	Ед. изм.	2015	2016	2017	2018	2019
Инвестиции в основной капитал за счет средств бюджета муниципального образования	тысяча рублей	7748	3440	10000	10000	10000

Инвестиции в основной капитал, осуществляемые организациями, находящимися на территории муниципального образования (без субъектов малого предпринимательства)	тысяча рублей	1951340	358205	388156	926785	673289
Инвестиции в основной капитал организаций муниципальной формы собственности	тысяча рублей	78800	34794	38979	35873	77557

В 2019 году в МО «Город Ахтубинск» объем капиталовложений в основной капитал на развитие муниципального образования организациями всех форм собственности сократился на 22 % и составил 760,845 млн руб.

Из общего объема инвестиций в основной капитал крупными и средними организациями (без субъектов предпринимательства) было использовано 673,289 млн руб., что на 27,35 % ниже уровня 2018 года.

Руководство города заинтересовано в формировании благоприятного инвестиционного климата территории, обеспечении роста инвестиций в основной капитал и, как следствие, повышении качества и уровня жизни населения.

Институт местного самоуправления в России развивается в очень сложных условиях. Происходит «вымывание» финансовых ресурсов из городов и регионов. Складывается ситуация, при которой у органов местного самоуправления остается все меньше финансовых рычагов влияния на социально-экономическое развитие городов, но сохраняются прежний объем полномочий и наибольшая ответственность перед населением за качество проводимой на территории городов социально-экономической политики.

Главные направления деятельности органов местного самоуправления, которые требуют принятия быстрых и качественных

управленческих решений в Городе Ахтубинске, – это планирование социально-экономического развития, финансовое планирование, градопланировочные работы, развитие рынка жилищно-коммунальных услуг, содержание улично-дорожной сети, «борьба» с ветхим фондом, инвестиционная и инновационная политика и т.д.

Муниципальное образование – это не просто место совместного проживания людей, это система, функционирование которой преследует главную цель – повышение качества жизни населения. Для этого необходимо создание благоприятных условий для жизнедеятельности населения, постоянное улучшение качества жизни, повышение уровня благосостояния.

Анализ сильных и слабых сторон территории, а также SWOT-анализ среды обобщает факторы, позитивно и негативно влияющие на инвестиционный климат территории, а также предполагаемые возможности и угрозы с ее стороны. На основании SWOT-анализа выстраивается Стратегия, учитывающая сильные стороны и возможности инвестиционной среды территории, а также компенсирующая недостатки и минимизирующая риск реализации угроз.

Приоритетные направления и инструменты активизации инвестиционной деятельности в городе Ахтубинск приводятся в таблице 4.

Руководство города заинтересовано в формировании благоприятного инвестиционного климата территории, обеспечении роста инвестиций в основной капитал и, как следствие, повышении качества и уровня жизни населения.

Отличительными особенностями города «Ахтубинск», с точки зрения инвестиционной привлекательности, являются: выгодное экономико-географическое положение, близость к областным центрам – г. Волгограду, г. Астрахани; развитая система транспортных коммуникаций: наличие железнодорожной ветки федерального значения, соединяющей Европейскую часть страны со странами Средней Азии; автомобильная магистраль областного значения: Астрахань – Волгоград; наличие речного порта; ведомственный аэропорт, земельные ресурсы.

Кроме того, необходимо развивать городское производство, туризм, строительство, уделить внимание формированию качественно новой среды проживания с развитой социальной инфраструктурой, и налаживанию эффективных внешнеэкономических связей.

**Таблица 4. Приоритетные направления и инструменты активизации инвестиционной деятельности в городе Ахтубинск**

<p>Расширение внутренних возможностей на основе использования преимуществ (сильные стороны) SO-направления</p>	<p>Использование сильных сторон для преодоления угроз ST - направление</p>
<p>Широкое информационное освещение успешного опыта реализации инвестиционных проектов. Развитие перспективных направлений привлечения инвестиций в транспорт и связь, строительство, производство пищевых продуктов, туризм. Развитие кооперации между сторонами: город, район, представители бизнеса, образовательные учреждения. Поддержка современных, способствующих развитию города предпринимательских идей.</p>	<p>Проведение встреч, круглых столов с представителями малого, среднего и крупного бизнеса, ознакомление их с имеющимися инвестиционными площадками, помощь и организация сотрудничества в оформлении документов, разработке бизнес-планов для получения необходимых финансовых ресурсов. Совершенствование инвестиционного законодательства. Поиск новых способов поддержки инвесторов. Повышение конкурентноспособности товаров, производимых на территории города ремесленниками, путем внедрения новейших технологий производства и сбыта.</p>
<p>Формирование и развитие единой информационной базы инструментов, ресурсов к реализации инвестиционных проектов. Формирование инвестиционно привлекательного имиджа города и активное продвижение инвестиционных проектов на межрегиональном и международном уровне.</p>	<p>Создание благоприятных условий проживания, развитие системы здравоохранения, образования, социально-культурной сферы. Активизация усилий по разработке целевых программ, направленных на решение ключевых проблем экономики и поиска источников их финансирования.</p>

Процесс проведения оценки целесообразности организации предпринимательской деятельности в городе возможен при оформлении договорных отношений с высшими учебными заведениями, что имеет и обратный процесс – получение практических навыков выпускников.



Проводя целенаправленную эффективную инвестиционную политику, муниципальное образование повысит свой рейтинг, и, следовательно, привлекательность для инвесторов, обеспечит устойчивый приток частного капитала в экономику, повысит эффективность использования бюджетных инвестиционных средств.

На основании анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз стало возможным выявление приоритетных направлений развития инвестиционной деятельности на территории МО «Город Ахтубинск».

### **Список использованных источников:**

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

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

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

4. 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.

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

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

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

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

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

10. 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.

11. Прудников А.С., Комлев В.Н. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / под ред. А.С. Прудников, В.Н. Комлев. – М.: Московский университет МВД России, 2016. – 299 с.

12. Савин В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. – М.: ЦОКР МВД России, 2016. – 316 с.

13. Голубева Т.Ю. Право социального обеспечения России: учебник: [12+] / Т.Ю. Голубева, М.А. Афанасьев; Образовательное частное учреждение высшего образования «Еврейский университет». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 171 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500714> (дата обращения: 12.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9963-8. – DOI 10.23681/500714. – Текст: электронный.

14. Экономика и управление социальной сферой: учебник / Е.Н. Жильцов, Е.В. Егоров, Т.В. Науменко и др.; под ред. Е.Н. Жильцова, Е.В. Егорова; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет и др. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 496 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495762> (дата обращения: 12.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02423-8. – Текст: электронный.

# РОЛЬ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

*Юрченко Роман Викторович,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*Ярошук Анатолий Борисович,*

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

**Аннотация.** Поддержка малого и среднего бизнеса является одним из важнейших факторов для успешного развития предприятий среднего бизнеса. Отметим, что именно финансовая помощь предприятий среднего бизнеса является главным показателем грамотно выстроенной экономики в стране, направленной на развитие производства.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, государственная поддержка, финансирование

## THE ROLE OF THE SMALL BUSINESS IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIA

*Roman V. Yurchenko*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*Anatoly B. Yaroshchuk*

Doctor of Economics, Professor of Economics, management and  
marketing of the Moscow International Academy

**Abstract.** Support for small and medium-sized businesses is one of the most important factors for the successful development of medium-sized businesses. It should be noted that financial assistance to medium-sized businesses is the main indicator of a well-built economy in the country aimed at developing production.

**Keywords:** small and medium-sized businesses, state support, financing

Инструменты государственной поддержки малого предпринимательства – задача государственных организаций, занятых поддержкой малого бизнеса, – адаптировать предприятия к нестабильному положению на рынке, мировому кризису и затовариванию продукцией. Властные структуры применяют четыре вида инструментов:

1. Финансовая поддержка – предоставление субсидий, кредитов на доступных условиях, обеспечение налоговыми льготами при соблюдении ряда условий. Такие инструменты уменьшают налоговую нагрузку на малый бизнес, снабжают предприятия финансовыми активами, облегчают новичкам выход на рынок. Популярный инструмент финансовой поддержки – УСН, система упрощенного налогообложения. Владелец предприятия оформляет меньше документов для контролирующих органов, величина платежей также снижается.

2. Предоставление коммерческой недвижимости – заключение договоров аренды на льготных условиях, создание инфраструктурных объектов, промышленных зон и бизнес-инкубаторов. Такие инструменты позволяют владельцам бизнеса расширять производственные (торговые) площади с минимальными затратами, получать выгодное местоположение. Популярный вариант – предоставление коммерческих площадей в муниципальных районах. Например, открытие кондитерской на первом этаже жилого дома.

3. Информационное обеспечение малых предприятий – разъяснение юридической информации, проведение семинаров и обучающих тренингов для руководителей. Такие инструменты повышают осведомленность владельцев малого бизнеса, обучают снижать налоговую нагрузку законным путем, эффективно управлять кадрами, своевременно внедрять новые технологии.

4. Предоставление субсидий на открытие бизнеса и развитие инновационных технологий. Инструменты мотивируют к открытию нового предприятия с минимальными затратами, компенсируют вложения инвесторов на первом этапе коммерческой деятельности.

В зависимости от экономической отрасли, особенностей предприятия и приоритетов властных структур малый бизнес поддерживают на трех уровнях.

Федеральную поддержку оказывают министерства экономики, финансов, труда и социального развития, науки и технологий, а

также комитет по развитию малого бизнеса в РФ. Государственные органы проводят конкурсы на получение грантов, субсидий, налоговых льгот для отдельных предприятий.

Региональную поддержку проводят фонды и департаменты, поддерживающие малые предприятия в субъектах федерации. Такие властные структуры оказывают финансовую поддержку, консультируют новичков в сфере налоговой и бухгалтерской отчетности, привлекают бизнес к спонсорской деятельности.

Муниципальный уровень развития малого предпринимательства представлен местными фондами, выдающими кредиты на льготных условиях. Такие структуры позволяют бизнесу быстрее начать работу, получить первую прибыль и не закрыться в условиях высокой конкуренции.

Инструменты господдержки призваны решить две основные проблемы малого бизнеса: нехватку свободных денег для производства и потребность в стабильном сбыте готовой продукции. Правительство предоставляет льготные кредиты и субсидии, государственные заказы на товары и услуги.

Государственный бюджет на развитие малого бизнеса ограничен, а условия участия в тендерах (конкурс на получение государственного заказа) подходят не каждому предприятию. Поэтому развитию малого бизнеса способствуют некоммерческие организации (общественные фонды, исследовательские компании), банковские структуры, частные инвесторы, зарубежные компании.

Малый и средний бизнес вынужден подчиняться законам и останавливать свою деятельность, выплачивая арендные платежи и зарплаты сотрудникам. Все меры поддержки – снижение платежей в социальные фонды, отсрочка по уплате налогов и кредиты на зарплаты в пределах МРОТ – не дают ответа на главный вопрос: где взять деньги. Всё равно по кредитам и отсроченным налогам придётся расплачиваться.

Для бизнесменов финансовая поддержка является необходимой в связи с тем, что именно в начале своей деятельности предприятия сталкиваются с финансовыми проблемами, когда нужны самые основные вложения в основные средства и другие активы.

Для государства также является важной помощь предпринимателям, так как, создавая различные программы в поддержку бизне-

са, они смогут объединить свои усилия на ведомственном уровне. Кроме того, как показывает зарубежный опыт, присутствие в стране большого количества предприятий среднего бизнеса способствует устойчивому деловому климату, что является привлекательным для инвесторов. Рассматривая поддержку среднего бизнеса в России, отметим, что в настоящее время дела обстоят весьма неплохо. Власти каждого региона страны организуют различные меры, направленные на комплексную поддержку среднего бизнеса.

Для помощи предпринимателям государство ежегодно выделяет огромные суммы. Для поддержки малого бизнеса в 2020 году работает ряд госпрограмм, цель которых – содействие субъектам предпринимательства. Многие из них действуют уже на протяжении нескольких лет, но до сих пор не все бизнесмены знают, как ими воспользоваться.

Государство предоставляет предпринимателям различные виды содействия:

Финансовое – программы поддержки малого бизнеса подразумевают выделение субсидий, суммы которых колеблются от 60 тыс. до 25 млн руб.

Имущественное – предприниматели получают возможность безвозмездно или на льготных условиях пользоваться государственным имуществом (аренда помещений, земельных участков).

Информационное – путем создания федеральных и региональных информационных систем, официальных сайтов для обеспечения субъектов предпринимательства актуальными сведениями.

Консультационное – поддержка малого предпринимательства подразумевает оказание содействия в виде профессиональных консультаций.

Образовательное – разработка программ подготовки специалистов, повышения квалификации сотрудников.

Малым и средним организациям и ИП из пострадавших сфер экономики предоставят прямую безвозмездную финансовую помощь. Пострадавшие отрасли Правительство утвердило своим постановлением от 03.04.2020 №434. В перечне уже названы общепит, сфера услуг и развлечений, гостиничный бизнес, кинотеатры и еще десяток отраслей. Перечень планируют расширять, в частности, добавить торговлю непродовольственными товарами .

На финансовое содействие в рамках программы поддержки малого бизнеса 2020 года претендовали многие предприниматели. Но деньги между соискателями распределяют неравномерно. Российское правительство выделяет приоритетные направления бизнеса, которым поддержка оказывается в первую очередь. Прежде всего, это сельскохозяйственная сфера – производство и переработка мяса, молочной продукции, овощей. Среди других направлений, которым господдержка оказывается в первую очередь, можно выделить:

В отдельных регионах приоритеты иные – в зависимости от того, какая область производства или услуг там считается уязвимой. Владельцы предприятий в этих сферах могут гарантированно рассчитывать на помощь в рамках региональных программ поддержки малого и среднего предпринимательства 2020 года.

Действующие программы поддержки малого предпринимательства 2020 года ориентированы на компании и организации с определенной численностью сотрудников и размером годового оборота. К категории СМП (субъектам малого и среднего предпринимательства) относятся предприятия со штатом не более 250 человек и с максимальным оборотом до 2 млрд руб. в год .

Для получения финансовой помощи на открытие или развитие собственного дела нужно предоставить подробный бизнес-план. Полученные средства важно расходовать по назначению. Различают несколько направлений субсидирования – на приобретение оборудования, сырья, на компенсацию затрат на аренду и др. По всем видам расходов требуется строгая отчетность в соответствующие организации.

Помощь, предусматриваемую мерами государственной поддержки малого бизнеса в России в 2020 году, оказывают разные инстанции. К ним относятся:

1. Администрация города – предоставление необходимой информации.
2. ТПП (Торгово-промышленная палата) – бесплатное консультирование по вопросам права, развития компаний, маркетинга и др. Оказание помощи для участия малого и среднего бизнеса в выставках федерального и международного уровня.
3. Фонд поддержки предпринимательства – проведение профессиональной экспертизы бизнес-проектов, составленных пред-

принимателями. В случае их одобрения – выделение финансирования на развитие предприятия.

4. Бизнес-инкубаторы – создание эффективной инфраструктуры: предоставление площадей под офис, бизнес-консультации, рекламные проекты, содействие в привлечении инвестиций.

5. Венчурные и гарантийные фонды – финансовая помощь перспективным стартаперам и молодым бизнесменам, выделение грантов.

6. Центр занятости населения – поддержка безработных граждан, которые планируют открыть свое дело.

7. Фонд содействия кредитованию малого бизнеса в Москве (фонд поддержки малого предпринимательства) – Фонд содействия кредитованию малого бизнеса Москвы (Московский гарантийный фонд) помогает малым и средним компаниям привлечь финансирование при нехватке обеспечения (залога). Фонд выступает Поручителем за субъекты МСП Москвы перед банками-партнерами и другими кредиторами.

Здесь стоит также отметить, что с конца 2019 года заработала онлайн-платформа забизнес.рф, с помощью которой предприниматели могут заявлять о давлении на них. Обращения обрабатывают сотрудники аппаратов силовых ведомств. Для подачи жалобы необходимо зарегистрироваться, описать ситуацию и приложить необходимые документы, фото- или видеоматериалы. Любому коммерческому предприятию важнее получить «живые» деньги на развитие предприятия, чем консультацию. Господдержка малого бизнеса в 2020 году предусматривает выделение предпринимателям 15 млрд рублей. Существует несколько вариантов получения финансирования.

#### 1. Субсидия начинающим предпринимателям

Финансирование по линии Министерства экономики и развития предусматривает выделение безвозмездной субсидии для владельцев компаний, действующих на рынке менее 2 лет. Максимальный размер – 500 000 руб. Деньги выделяются на конкурсной основе – его условия и сроки оглашаются заранее. Полученные средства нужно использовать на указанные цели. Нецелевые траты – повод для возврата денег государству. Преимущество при распределении субсидий отдают предприятиям сельского хозяйства, организациям,



которые занимаются народно-художественным промыслом, выпуском товаров народного потребления.

Повышенные шансы получить субсидию – у предпринимателей, развивающих социальные или экспортно-ориентированные проекты, а также у обладателей социальных льгот: людей с ограниченными физическими возможностями; матерей (отцов), воспитывающих детей в одиночку; если в семье доход ниже прожиточного минимума.

### 2. Субсидия от Центра занятости

Государственная служба занятости выдает субсидии безработным россиянам, планирующим открыть собственное дело. В рамках безвозмездного финансирования малого бизнеса государством в 2020 году выделяется на открытие ИП 60 000 руб. Сумма скромная, но и условия для получения мягкие: нет конкурсного отбора, отсутствуют жесткие требования к составлению бизнес-плана. Важное условие: подавать заявку на получение финансовой помощи можно только до момента регистрации в качестве ИП.

### 3. Льготное кредитование

Меры поддержки субъектов малого предпринимательства в 2020 году предусматривают финансовую поддержку при потребности в кредитовании. У предпринимателя три варианта:

1. Оформить в банке заем, а затем получить субсидию в объеме процентной ставки.

2. Оформить на небольшой срок микрозайм на сумму 10-100 тыс. руб. под 5-10% годовых. Обязательное условие – финансовое обеспечение (оборудование, мат. активы, недвижимость).

3. Оформить льготный займ, обратившись за поручительством в гарантийный фонд.

Лояльные условия предоставляются владельцам предприятий в сфере АПК: ставка по кредиту для них составит не более 5%. Остальное компенсирует Министерство сельского хозяйства.

15 января 2020 года в рамках ежегодного послания Совету Федерации Владимир Путин предложил еще 5 дополнительных мер поддержки:

- стабильные налоговые условия на шесть и более лет, а для крупнейших проектов – на 20 лет;
- регламентация работы контрольно-надзорных органов;

- гибкий режим правового регулирования, который позволит внедрять инновационные разработки, проекты и технологии;
- повышение уровня инвестиционных вложений в приоритетные направления;
- совершенствование программы льготного кредитования, разработанной Центробанком, совместно с другими банками, как ключевая поддержка малого бизнеса.

В рамках реализации программ поддержки малого и среднего предпринимательства 2020 помощь оказывается предпринимателям в различных сферах. За исключением нескольких направлений, которые станут препятствием для получения финансовой помощи от государства. Не выдадут субсидию на производство алкоголя (в том числе и слабого, например, пива), табачной продукции. При открытии страховой или банковской организации придется тоже рассчитывать только на свои силы.

Комплексное социально-экономическое развитие – это такая организация изменения состояния и развития, которая обеспечивает достижение запланированного уровня развития экономической и иных сфер функционирования территории поселения при минимальном ущербе для его ресурсно-природные сферы и максимальном удовлетворении потребностей граждан и государства на этой территории.

Управление комплексным развитием в социально-экономическом плане – это регулирование состояния территории поселения за счет взаимно согласованных проектов и программ его развития во всех сферах жизнедеятельности. Это управление требует увязки программ развития муниципального образования по таким критериям как: ресурсы, сроки, приоритеты развития, программы государственного и регионального развития муниципалитетов.

Деятельность органов местного самоуправления по привлечению и наиболее эффективному использованию инвестиций на территории муниципального образования составляет суть муниципальной инвестиционной политики.

Муниципальные образования обладают свободой в отношении принятия решений по организации развития муниципалитетов. На данный процесс прямое влияние оказывает объем имеющихся у муниципального образования ресурсов и сложность решаемых задач.

При этом в развитии муниципальных образований и управлении этим процессом все-таки можно выделить единые черты. Общей чертой развития всех муниципальных образований независимо от применяемой политики управления этим развитием является определенная цикличность.

В качестве главных факторов, влияющих на цикличность процесса управления, выступают следующие: во-первых, бюджетный процесс; во-вторых, срок полномочий органов муниципального управления; в-третьих, реализация крупных инвестиционных проектов; в-четвертых, традиционные особенности, характерные для определенной местности, и так далее.

Социально-экономическое развитие включает в себя исследование внутренней среды, а именно анализ характеристик ресурсов, способностей и выявления сильных и слабых сторон муниципального образования. Вопросы социально-экономического развития муниципальных образований в современных условиях играют важную роль, а их решение требует эффективного и рационального подхода, что определено необходимостью совершенствования, не только системы управления, но и самой экономической модели развития территорий муниципальных образований.

В условиях изменчивости и неопределённости развития экономики страны возникает необходимость поиска новых решений для поддержания сбалансированного развития территориальных единиц Российской Федерации. При этом из-за недостаточности финансирования, роста муниципальных долгов, оттока инвестиций в большей степени нарушается устойчивость муниципальных образований. На основе этого органы власти муниципальных образований пытаются разработать новые модели экономического развития, которые зачастую являются лишь переписанными программами улучшения социально – экономических позиций муниципального образования.

Развитие экономической сферы является основой развития государственной экономики. Экономическая сфера муниципального образования призвана обеспечивать социальную стабильность граждан Российской Федерации.

На территории Российской Федерации выделяют различные типы муниципальных образований, к числу которых относятся городские

поселения, сельские поселения, муниципальные районы, городские округа, внутригородские территории городов федерального значения. Выделение типов муниципальных образований обусловлено спецификой их размещения, заселения и назначения. Как правило, выделение муниципальных образований обусловлено наличием совместных интересов проживающего на его территории населения. Территория муниципальных образований в первую очередь характеризуется географическими и хозяйственными факторами, оказывающими влияние на организацию муниципальных образований. Особенности географической организации муниципальных образований Географическая организация муниципальных образований находится под воздействием множества разнообразных факторов. Совместные интересы населения муниципального образования формируются под воздействием размеров территории и природных условий.

К примеру, огромный район на территории субъекта Российской Федерации может занимать несколько сотен километров, но при этом на его территории может быть расположено лишь несколько поселений, расстояния между которыми настолько большие, что не позволяют формироваться совместным интересам населения данных поселений. При этом компактно расположенные поселения могут быть тесно связаны друг с другом, что обуславливает наличие совместных интересов. В связи с этим при организации муниципальных образований с географической точки зрения учитываются такие факторы как территориальная близость поселений, наличие возможности совместного использования ресурсов, предоставляемых данной территорией.

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

Развитие экономики той или иной территории напрямую зависит от инвестиционной деятельности. Вложения направляются на восстановление инфраструктуры, ее развитие. Производственные

мощности, научно-технический уровень, расширение территорий – все это зависит от количества инвестиций. Это часть экономической политики, которая может быть реализована на разных уровнях: муниципальном, региональном или федеральном. Частные вложения также оказывают влияние, инвесторы могут преследовать определенные цели или выполнять какие-либо конкретные задачи. Общие правила инвестиционной деятельности контролируются органами местного самоуправления.

Любая программа помощи бизнесменам ограничена сроками и выделенными на неё средствами.

Существуют фонды для поддержки малого бизнеса, как коммерческие, так и некоммерческие. Вот основные их виды:

- фонды поручительства и гарантии (помогают в получении льготных кредитов, предоставляют гарантии и поручительство);

- бизнес-инкубаторы (позволяют предприятиям среднего бизнеса работать и развиваться на своей территории);

- бизнес-школы (направлены на повышение квалификации руководителей и служащих);

- инвестиционные фонды (помогают реализовать инвестиционный проект, предоставляя инвестиции владельцам среднего бизнеса);

- венчурные фонды (дают возможность предприятиям инвестировать свободные средства в разные сферы экономики за счёт фонда).

Развитие предпринимательства в регионах России является одной из важнейших задач, которую ставит перед собой Правительство Российской Федерации. Правительство Российской Федерации предприняло ряд мер по созданию благоприятного климата для развития частного предпринимательства в России. Были упрощены процедуры регистрации предприятий, уменьшено количество проверок со стороны контролирующих органов, а также разработано несколько программ помощи начинающим предпринимателям. Еще одной серьезной проблемой, препятствующей развитию предпринимательства в регионах России, является сложность получения кредитов.

Большинство банков предпочитают работать с крупными корпорациями, выдача микрокредитов частным предпринимателям представляет для них небольшой интерес.

Развитие предпринимательства в регионах России связано, прежде всего, с посреднической деятельностью при торговле и предоставлением различных услуг. Как правило, частные предприниматели начинают свою деятельность с открытия магазина или небольшой мастерской. В настоящее время на территории России огромной популярностью пользуются автомобильные мастерские и автомойки, где многие россияне предпочитают обслуживать свой автомобиль.

Правительство Российской Федерации разработало комплекс мер для помощи лицам, занимающимся предпринимательской деятельностью. В соответствии с действующими постановлениями Правительства, значительно упростился процесс регистрации компаний, снизилось количество проверок, а также появилась возможность получения грантов или льготных кредитов для развития предприятий.

Развитие предпринимательской деятельности в регионах России связано с созданием целого ряда сообществ, которые помогают как начинающим предпринимателям, так и крупным компаниям в развитии бизнеса и поиске надежных партнеров. Одной из основных проблем, с которой сталкивается предприниматель, является отсутствие дешевых кредитов, которые могут быть использованы для пополнения оборотных средств или модернизации оборудования на предприятиях, а также закупки необходимых технологий.

Настоятельной необходимостью является декриминализация малого бизнеса. Чрезвычайно важно также расширение инновационной и научной деятельности малых предприятий в интересах развития всех сфер российской экономики. В настоящее время существует много фондов содействия кредитованию малого бизнеса, которые работают в 2-х направлениях: во-первых, кредитуют банки, участвующие в программе микрофинансирования, и полученная сумма используется только в качестве микрокредитов. Второе направление заключается в привлечении малого бизнеса, ключевой момент заключается в том, что, если предприниматель берет микрокредит, фонд свободно может выступить его поручителем.

Так как именно он разрабатывает программу и ее условия, а также приглашает к содействию банки и другие кредитные учреждения.

Государство реализует различные программы, среди которых особое место занимают субсидии, предоставляемые безработным региональными службами занятости на открытие собственного

дела, а также программы Минэкономразвития РФ по предоставлению грантов начинающим предпринимателям.

Развитие индустрии венчурного капитала и прямого инвестирования в настоящий момент является одним из приоритетных направлений государственной инновационной политики и необходимым условием активизации инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности отечественной промышленности. По оценкам экспертов, в нашей стране есть богатые возможности для реализации венчурных проектов. Прежде всего венчурных инвесторов интересуют промышленная реструктуризация, новые технологии и малый бизнес. Предполагается, что именно эти секторы экономики станут объектами рискованных инвестиций.

В настоящее время развитием малого бизнеса и направлением частного предпринимательства на путь инвестиций на государственном уровне занялись уже более основательно.

Для активизации венчурной деятельности в России необходима разработка комплексного подхода, охватывающего законодательную область, макроэкономическое регулирование, институциональное развитие, процессы стандартизации.

Такой подход будет способствовать развитию венчурной деятельности, повышению предпринимательской активности. Более того, активное развитие этих процессов как внутри страны, так и в международном масштабе послужит достижению важнейших государственных целей: оздоровлению инновационной сферы и ее соответствию мировому уровню, усилению конкурентоспособности российской экономики путем выхода на мировые наукоемкие рынки.

Согласно статистическим данным, около 30% предприятий малого бизнеса прекращают свою деятельность уже после года работы. В основном причинами являются высокая конкуренция и нехватка средств. Решением данной проблемы может стать кредитование на выгодных условиях: под низкую процентную ставку и достаточно длительный срок выплаты.

В последнее время экономисты и чиновники уделяют много внимания проблемам малого бизнеса, поскольку это один из наиболее значительных двигателей экономики.

В рейтинге регионов по динамике развития малого бизнеса рассматривается динамика показателей малого бизнеса за последние 5

лет. Среди лидеров – дотационные Чечня и Ингушетия, которые и по многим другим показателям занимают первые места в связи с увеличением финансирования из центра в последнее время. Отстающие же – Республика Коми и дотационная Карачаево-Черкесия.

Рейтинг составлен на основе выраженного в процентах изменения за период с 2014 по 2019 годы следующих данных: количество малых предприятий, средняя численность работников малых предприятий, оборот малых предприятий, оборот отгрузки товаров собственного производства малыми предприятиями, выполнение малыми предприятиями работ и услуг собственными силами. Место региона в рейтинге зависит от среднего значения по четырем показателям прироста перечисленных выше показателей.

Лидерство Чечни логически вполне объяснимо, т.к. ее руководству удалось за последнее время достигнуть определенной стабильности в плане угрозы терроризма и пресечения деятельности незаконных вооруженных формирований, которые либо были разгромлены, либо переместились в горные местности соседних республик. Соответственно, и бизнес-климат в республике улучшился по мере стабилизации обстановки, связанной с режимом КТО. Смущает только один показатель: снижение количества малых предприятий за последние 5 лет почти на 31%, при том, что средняя численность работников и оборот предприятий значительно вырос. Таким образом, можно сделать вывод о тенденции к укрупнению малых предприятий и вытеснении с рынка предприятий с небольшой численностью сотрудников.

Ни для кого не секрет, что Чечня (так же, как и находящаяся на втором месте Ингушетия) является дотационным регионом. Вместе с тем сложившаяся там командно-административная система зачастую решает проблемы малого бизнеса и на местном уровне.

В Воронежской области, в целом, сложились достаточно благоприятные условия для развития малого бизнеса. Конечно, немалую роль играют и природные условия – область находится в черноземной зоне, значительная часть малых предприятий работает в агропромышленном бизнесе. По статистике, в малом бизнесе заняты 20% экономически активного населения региона. В 16 районах области работают центры поддержки предпринимательства, в ряде районов действуют муниципальные фонды поддержки предприни-



мательства. За последнее время область перешла из разряда отстающих в категорию регионов с комфортными условиями ведения бизнеса. Процент малых предприятий выше среднего по России и выше, чем в Москве: 31 субъект малого предпринимательства против 24 в Москве.

Что касается Республики Коми, то сложившаяся ситуация, по всей видимости, соответствует общей ситуации в экономике региона, которая вызывает критику как в самом регионе, так и за его пределами.

Несмотря на все усилия, предпринимательская деятельность в регионах России развивается несколько однобоко. Большинство частных предприятий в нашей стране ориентировано на продажу товаров или предоставление услуг населению, количество частных промышленных предприятий, особенно в малом и среднем бизнесе, крайне мало. Целесообразно отметить, что в активизации развития малого бизнеса в регионах России большую роль играют местные органы власти, которые способствуют не только реализации разработанных программ поддержки малого бизнеса, но и способствуют развитию инфраструктуры.

В настоящее время более чем в 50 регионах Российской Федерации созданы органы исполнительной власти для работы в сфере малого предпринимательства. В более чем 70 субъектах федерации созданы региональные фонды поддержки малого предпринимательства и ремесел. В ряде республик РФ (Удмуртия, Ингушетия, Чувашия, Северная Осетия-Алания), в Ставропольском крае, в областях (Самарской, Пензенской, Оренбургской, Кировской, Нижегородской и др.), в г. Москве образованы Министерства, комитеты или департаменты по поддержке и развитию малого предпринимательства, созданы советы, координационные комитеты, рабочие группы по развитию предпринимательства.

В субъектах Восточного макрорегиона РФ возможности развития малого бизнеса в настоящее время ограничены. В этих регионах более низкая заработная плата, более высокий уровень безработицы, отсутствуют условия для первоначального накопления капитала. Однако стремление к любым формам занятости и получению дохода может активизировать предпринимательскую деятельность.

Современное геополитическое и экономико-географическое по-

ложение Российской Федерации требует более быстрых темпов экономического развития Западно-Сибирского, Восточно-Сибирского и Дальневосточного экономических районов. Повышение темпов экономического роста названных экономических районов невозможно без активизации малого бизнеса. Привлекательным для развития малого бизнеса является регион Европейского Юга. Экономический район Северного Кавказа в общегосударственном разделении труда выделяется отраслями агропромышленного комплекса, машиностроительного и топливно-энергетического комплексов. Этот район в нашей стране является и районом курортов и туризма. Северный Кавказ является регионом с развитой инфраструктурой, регионом постоянно возрастающего спроса на различные товары и услуги. Удовлетворить постоянно возрастающий спрос на рынках Северного Кавказа можно при усиленной активизации малого бизнеса [40].

В таблице 2 представлена региональная структура малого предпринимательства.

Коронавирусная пандемия сгенерировала кризисные явления в экономиках многих ведущих стран. Это привело к резкому снижению уровня мировой торговли – на 11,9%. С учетом того что экономики ведущих стран представляют собой в основном сферу услуг на более чем 60%, кризисные явления привели к резкому увеличению безработицы. Рынок труда ведущих экономик мира приблизился к уровням 30-х гг. прошлого столетия. В США безработица перешла за 20%, превысив значение в 38 млн человек, тем самым превысив показатели времен Великой депрессии. Увеличение числа безработных привело к резкому падению доходов населения и, следовательно, покупательского спроса, что существенно затрудняет процесс восстановления реальной экономики.

В России, по данным Всемирного банка, уровень падения экономики составил порядка 6,6%, по данным Минэкономразвития, – 4–6%. Из-за структурных особенностей процесс восстановления национальных экономик будет проходить с разной скоростью. В частности, в странах с высоким уровнем развития сферы услуг. В силу структурных особенностей экономики России процент прироста безработных здесь существенно меньше, чем в развитых странах в аналогичный период 2020 года. Предпосылкой для консервации кризисного состояния экономики является структура распределения

занятых в экономике (в сфере услуг и реальных секторах) [39].

Страны с высокой долей сферы услуг в валовой добавленной стоимости (ВДС) национальной экономики (США, Великобритания, Швейцария, Япония, Сингапур, Канада) испытают более высокие риски на рынке труда, следовательно, более существенное ухудшение потребительской активности по сравнению со странами с высокой долей развития реального сектора экономики (Китай, Индия, Южная Корея, Индонезия). В итоге это приведет к депрессивным явлениям в сфере услуг и, как следствие, к увеличению периода выхода из кризиса. По прогнозам Минэкономразвития, экономика России достигнет уровня 2019 года к началу 2022-го, а в 2023 году темпы ее развития будут на уровне 3%, что приблизительно равно среднему уровню развития мировой экономики.

Кризисные явления в экономике России приводят к ослаблению рубля, что способствует повышению цен на импортные товары. Они становятся недоступными для предприятий и населения в силу резкого падения их доходов, несмотря на все усилия государства стабилизировать экономику с помощью различного рода субсидий и других мер поддержки. Кроме того, не определены факторы, влияющие на развитие пандемии. Это усугубляется приходом второй волны эпидемии. Все это приводит к возникновению неопределенности в отношении возможностей национальных экономик сохранить потенциал к устойчивому развитию.

Необходимо отметить, что в России накоплен определенный потенциал и создан инструментарий для управления развитием пандемии. С целью сглаживания негативного влияния противозидемиологических мер и возвращения экономики на обычную траекторию развития правительства большинства стран мира, в том числе и России, в срочном порядке разрабатываются пакеты мер по поддержке граждан и стимулированию процессов восстановления экономики. Реализуемые правительством России меры восстановления национальной экономики располагаются в двух плоскостях – социальные меры и меры поддержки бизнеса.

В качестве мер поддержки малого и среднего бизнеса в период действия ограничительных мер правительством России предлагается: введение мораториев на банкротство и проведение проверок; налоговые каникулы и отсрочка арендных платежей (на объекты в го-

сударственной собственности), возможность привлечения кредитов на выплату заработной платы. Большинство общесистемных мер стабилизации состояния российской экономики в период острой фазы пандемии COVID-19 имели институциональный характер. Основной вектор направлен на снижение административного давления и перевод контрольно-надзорных и регулятивных процедур в цифровой или дистанционный формат. Компании, попавшие в список системообразующих организаций, имеют право на господдержку.

В качестве меры прямой поддержки системообразующих предприятий базовых отраслей экономики планом предусматривается выделение льготных кредитов (по ключевой ставке Банка России) на пополнение оборотных средств и для выплаты заработной платы. Срок предоставления таких кредитов – до одного года. Список системообразующих предприятий формирует Минэкономразвития России. Формат рассматриваемых правительством России мер по восстановлению российской экономики и возврату ее развития на докризисную траекторию вписывается в неокейнсианскую концепцию функционирования экономического механизма с усилением роли государственных расходов в качестве драйвера роста.

Ключевая задача увеличения государственных расходов в реализуемой стратегии развития промышленности состоит в запуске мультипликатора частных инвестиций в секторах приоритетного развития. Поскольку одним из важных барьеров роста инвестиционного спроса является неблагоприятная инвестиционная среда, то параллельно с ростом государственных вливаний в инфраструктурные проекты (как основной инструмент действующей стратегии обеспечения опережающего экономического развития) реализуется программа институциональных преобразований.

#### **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., 2020.].

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., 2020.].

3. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2020.].

4. Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями) - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2020.]

5. Федерального закона от 24.11.1995 №181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» – КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2020.]

6. Федерального закона от 28.12.2013 №400-ФЗ «О страховых пенсиях» - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2020.]

7. Федерального закона от 12.01.1995 №5-ФЗ «О ветеранах» - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2020.]

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

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

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

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

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

13. Савин В.И. Муниципальное право [Текст] / под ред. В.И. Савин. – М.: ЦОКР МВД России, 2016. – 316 с.

14. Цибулькинова В.Ю. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / В.Ю. Цибулькинова; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480460> (дата обращения: 13.11.2020). – Библиогр.: с. 150–151. – ISBN 978-5-4332-0161-3. – Текст: электронный.

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

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

17. Официальный сайт Администрации городского округа Балашиха – <http://balashiha.ru/government/administration>

# КРИЗИС МЕНЕДЖМЕНТА ФК «АТАЛАНТА» НА ФОНЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ КОРОНАВИРУСА В РЕГИОНЕ БЕРГАМО

*Н.В. Алексеев,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*С.Б. Нечувилин,*

научный руководитель ОЧУ ВО «Московская международная  
академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальному в настоящее время влиянию профессионального спорта в эпоху коронавируса COVID-19. С одной стороны, возвращение к реальности и спортивные события помогают справиться со стрессом населения, с другой – общественные мероприятия могут ухудшить эпидемиологическую обстановку в конкретно взятом регионе. В статье разбирается именно такой случай на примере ФК «Аталанта». Также в статье говорится о том, какие средства для тренировок и для развития игроков подходят в условиях повышенной биологической опасности и какие менеджерские решения должны приниматься, чтобы профессиональный клуб смог продолжать существование при эпидемии.

**Ключевые слова:** COVID-19, Аталанта, футбол, эпидемиологическая обстановка, кризис менеджмент

## CRISIS MANAGEMENT OF FC ATALANTA AMID THE SPREAD OF CORONAVIRUS IN THE BERGAMO REGION

*N.V. Alekseev*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*S.B. Nechuvilin*

Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the current impact of professional sports in the era of the COVID-19 coronavirus. On the one hand, the return to reality and sporting events help to cope with the stress of the

population, on the other hand, social events can worsen the epidemiological situation in a particular region. The article deals with just such a case on the example of FC Atalanta. The article also mentions what means of training and development of players are suitable under conditions of increased biological hazard and what management decisions should be made so that a professional club can continue to exist in the current conditions of an epidemic.

**Key words:** COVID-19, Atalanta, football, epidemiological situation, crisis management

Более 40 000 болельщиков «Аталанты» поднялись на ноги и поддерживали Ханса Хаттебура, когда тот рвался к воротам.

Треть населения Бергамо собралась в миланском Сан-Сиро, чтобы стать свидетелями кульминации 113-летнего существования клуба.

Хаттебур взял себя в руки, прежде чем отправить мяч в сетку. Аталанта: 4 Валенсия: 0 в 1/8 финала Лиги чемпионов. Для команды, впервые появившейся в элитном клубном турнире Европы, такой результат казался невозможным.

«В такой важный момент нам помогала поддержка всех этих людей на “Сан-Сиро”, я думаю, это был лучший матч в истории Аталанты», – сказал Хаттебур, вспоминая ту игру в феврале прошлого года. «Это именно то, о чем вы мечтали в детстве». То, что «Аталанта» все же вышла из групповой фазы, было чудесно, особенно после того, как она взяла всего одно очко в своих первых четырех матчах. Теперь они были на пути к четвертьфиналу, хотя сыграли всего час первого матча из двух.

#### BUY NOW

Но в Бергамо все изменилось. Когда Аталанта вышла в четвертьфинал, на улицах не было никаких празднеств. В северном итальянском городе умирали люди. Немногие места в мире пострадали от коронавируса так сильно, как Бергамо, и футбол, возможно, невольно сыграл в этом свою роль.

Та радостная ночь против Валенсии с тех пор была названа «биологической бомбой». Вскоре по всему миру разлетелись фотографии военных грузовиков, везущих гробы из Бергамо, поскольку местные морги не справлялись с числом погибших.



«Когда я увидел все эти фотографии, мне показалось, что кто-то сдавил в тисках мое сердце», – говорит давний поклонник Аталанты Маттео Скарпеллини. «Я не знаю здесь семьи, которая не пережила бы потери».

За несколько недель город, помешанный на футболе, превратился из одного из самых радостных городов на свете в один из печальнейших.

Всего 120 000 человек проживают в Бергамо, в 30 милях к северо-востоку от Милана. «ФК «Аталанта» – это своего рода религия», – объясняет 45-летний Скарпеллини. «Моя семья отвела меня на мою первую игру, когда мне было шесть месяцев. Вот уже 10 лет президент клуба Антонио Перкасси дарит каждому ребенку, рожденному в местной больнице, подарок – футболку с его именем, чтобы они выросли с цветами клуба в памяти».

История «Атланты», названного в честь женского персонажа из греческой мифологии, история «Аталанты» не совсем похожа на историю соседей «Милана» и «Интера». Их единственный главный трофей, Кубок Италии, был взят в 1962-1963 годах. Они вылетели из турнира Европы в первом раунде следующего сезона – и до недавнего времени единственные континентальные матчи клуба проводились в конце 80-х и начале 90-х годов. Их лучший результат – выход в полуфинал Кубка обладателей кубков – пришелся на 1988 год несмотря на то, что они играли в Серии В и проиграли первый матч первого раунда в «Мертир Тидвил». Аталанта остается одним из двух клубов, вышедших в полуфинал Европы из-за пределов высшего дивизиона – Кардифф сделал то же самое 20 лет назад.

Команда вылетела из Серии А пять раз в период с 1994 по 2010 годы. Когда они в последний раз вылетели в Серию В 10 лет назад, Перкасси вернулся на второй срок на посту президента. Ла Деа (Богиня) сразу же вернулась в высший дивизион в качестве чемпионки Серии В, но следующие пять сезонов провела в нижней половине турнирной таблицы.

«В прошлом целью Аталанты было остаться в Серии А», – говорит Карло Канавеси, еще один пожизненный фанат, который теперь работает журналистом в газетах *L'Eco di Bergamo* и *Bergamo TV*.

После того, как в сезоне 2015/16 команда забила всего 41 гол в 38 матчах чемпионата, Перкасси внес изменения, назначив Джана Пьеро Гасперини новым менеджером и главным тренером клуба. Се-

довласый босс до этого в 2011 году продержался всего пять матчей в качестве тренера «Интера» – сыграл одну ничью и четыре матча он проиграл. Но он был известен своим безудержным атакующим футболом и плавной системой 3-4-3.

Гасперини пришлось попереживать: как и в случае с Нерадзурри (Интер Милан), он проиграл четыре из своих первых пяти матчей в лиге. Однако Перкасси остался верен своему выбору, и методы вскоре начали приносить дивиденды. «Он изменил менталитет команды», – объясняет Канавези. «Теперь каждый раз, когда играет Аталанта, парни играют на победу».

В том сезоне Аталанта неожиданно заняла 4-е место и вышла в Лигу Европы. Год спустя они доказали, что это не случайность, заняв 7-е место. В 2019 году Аталанта взяла третье место, звание лучших бомбардиров Серии А с 77 голами, и это в совокупности дало им первую в истории клуба путевку в Лигу чемпионов.

«Я обнял одного из своих лучших друзей, и мы вместе поплакали», – признается Скарпеллини в тот день, когда они осознали, что будут играть в Лиге чемпионов, после того как они обошли «Милан» и «Рому» в последний уик-энд сезона благодаря домашней победе со счетом 3:1 над Сассуоло. «Большинство людей вокруг нас плакали, потому что это был настоящий сон для маленького клуба – вроде того, как если бы «Уотфорд» попал в Лигу чемпионов».

Средняя посещаемость Аталанты в 2018-19 годах составляла всего 18000 человек – 13-е место в Серии А – и их стадион в не получил лицензию УЕФА на проведение европейских матчей.

Аталанта отправилась на 120 миль на юг, чтобы сыграть две игры Лиги Европы на стадионе Мапеи в Реджо-Эмилии. Аталанта обыграла там «Эвертон» 3:0 в 2017 году, затем отправилась в Гудисон Парк и выиграла 5:1, прежде чем «Боруссия Дортмунд» выбила их из 1/32 финала.

Для проведения матчей Лиги чемпионов они выбрали «Сан-Сиро» вместимостью 75 000 человек, но начала с поражения «Динамо Загреб» со счетом 4 : 0. «Мы пришли в Лигу чемпионов без каких-либо ожиданий, заявив: «Мы можем набрать ноль очков, это не проблема, нам уже повезло, что мы здесь», – так сказал Скарпеллини, который был там в Хорватии. «Но, когда мы проиграли 4:0, это было очень неприятно. Нам было жаль игроков».

После трех игр дела шли неважно. В своем первом групповом матче на «Сан-Сиро» «Аталанта» пыталась забить в компенсированное время, но донецкий «Шахтер» оторвался и одержал победу со счетом 2:1. В матче с «Манчестер Сити» на стадионе «Этихад» Рахим Стерлинг сделал хет-трик, а «Аталанта» проиграла со счетом 5:1. Вместе была видна их огромная неопытность на уровне Лиги чемпионов.

Со времен «Ньюкасла» в 2002 году ни одна команда не добилась прогресса после поражений в каждой из своих первых трех игр. Команда Бобби Робсона выиграла свой четвертый матч, а Аталанта – нет – дома она сыграла 1:1 с Сити. Гости выстояли с Кайлом Уокером в воротах после травмы Эдерсона и красной карточки запасному Клаудио Браво. Но игроки Аталанты были воодушевлены ничьей.

«Сразу после матча мы все были разочарованы», – говорит игрок сборной Нидерландов Хаттебур. «Но, когда мы подумали об этом, мы поняли, что нам повезло. После этого мы были сильнее и знали, что можем играть против этих команд. Это придало нам уверенности».

Той ночью Аталанта была очень близка к выбыванию по другой причине – если бы «Динамо» обыграло «Шахтер» в другом матче, Аталанте потребовалась бы победа над хорватами со счетом 4:0, чтобы оставалась хоть какая-то надежда. На 93-й минуте «Шахтер» отставал 3:1, но собрался и заработал ничью в Загребе.

«Если у вас всего одно очко после четырех игр, обычно вы облажались», – улыбается Скарпеллини. «Но после хорошей игры против «Сити» мы думали, что сможем это сделать».

Аталанта обыграла «Динамо» со счетом 2:0, и неожиданный успех на Украине позволил бы Аталанте пройти дальше. Самый лучший матч Аталанта сыграла напоследок, разгромив «Шахтер» со счетом 3:0. Когда команда вернулась в Бергамо в 3 часа ночи, тысячи болельщиков ждали в аэропорту, чтобы отпраздновать их квалификацию в 1/16 финала. «Это было прекрасно, это было похоже на сон», – вспоминает Хаттебур о разгule той ночи.

Когда 19 февраля состоялся первый матч с «Валенсией», «Аталанта» снова вошла в четверку лучших команд Серии А. В этом сезоне они одержали победу над «Удинезе» со счетом 7:1, разгромили «Парму» и «Милан» со счетом 5:0, плюс 7:0 в «Турине».

Их форварды выходили из-под контроля: аргентинский плеймейкер Папу Гомес дергал за ниточки, а словенец Йосип Илиич мог забивать голы вместе с колумбийским ударным дуэтом Дуваном Сапатой и Луисом Мюриэлем. «Неважно, играем ли мы с Валенсией, Лечче или Ювентусом – мы всегда будем играть по-своему», – говорит правый полузащитник Хатебур.

Экс-игрок Гронингена открыл счет после четверти часа против Валенсии, затем Илиич и Ремо Фройлер забили точные голы из-за пределов штрафной. Когда Хатебор бросился в ворота и забил второй гол и сделал счет 4:0 на 62-й минуте – он не забивал весь сезон до той ночи – 1/16 фактически закончилась.

«Люди думали: «Это нереально – Аталанта не может побеждать со счетом 4:0 в плей-офф Лиги чемпионов», – говорит Канавеси. «Но это было реально, и это было невероятно».

Валенсия быстро отыграла один гол, но победа со счетом 4:1 надолго останется в памяти. «Это был лучший матч в моей жизни», – лучезарно улыбается Хатебур. «Вся моя семья была на стадионе – 15 или 20 человек пришли посмотреть, как я играю, и 40 000 людей из Бергамо».

Скарпеллини был среди них. «Это было как будто весь наш город был срочно переброшен в Милан», – говорит он. «Это было волшебное. Перед игрой я встретил много своих друзей: болельщиков «Аталанты», которые приехали из-за границы, чтобы посмотреть матч. Мы выпили и провели вместе пару часов. Весь день был очень счастливым.»

В то время мало кто осознавал опасность, которую могут представлять эти собрания. В Италии не было ни одного случая смерти от коронавируса, а в северном регионе Ломбардия еще не было первого подтвержденного случая заболевания.

«В Бергамо не было случаев заражения, поэтому фанаты отправились на Сан-Сиро, не думая о риске», – говорит Канавеси. «Через две недели мы поняли, что матч был роковым. Наверное, многие и заболели на том матче».

Неизвестный всем вирус, смертельная болезнь уже циркулировала в регионе. «Игра была биологической бомбой», – сказал мэр Бергамо Джорджио Гори.

Через несколько дней после победы «Валенсии» игра «Аталанты» против Сассуоло была отменена, поскольку начали подтверждаться

первые случаи заболевания в Ломбардии. Неделю спустя команде и даже ее болельщикам разрешили отправиться на юг Италии, чтобы сыграть в Лечче, но, к сожалению, только 30 фанатов решили проехать 2000 км туда и обратно несмотря на то, что было продано в разы больше билетов.

Аталанта выиграла 7 : 2. Это был их последний матч в чемпионате за какое-то время: их домашняя игра с «Лацио» была отложена, затем была остановлена вся серия А.

За два дня до ответного матча Лиги чемпионов в Валенсии Бергамо был заблокирован. «Все были готовы ехать и поддерживать команду», – говорит Скарпеллини. «У меня был забронирован билет на самолет и отель, но за пару дней до игры мне сказали: «Матч будет проходить за закрытыми дверями, без болельщиков».

Первый матч, возможно, распространил вирус и на Валенсию после того, как испанские фанаты вылетели домой из Италии. Ответный матч прошел в жуткой атмосфере на пустом Месталье – «Аталанта» проиграла со счетом 3: 2 и выиграла 4: 3, при этом Илиич забил все четыре мяча, но не было ни одного фаната, чтобы это засвидетельствовать.

«Это было немного похоже на товарищеский матч», – объясняет Хатебур. После финального свистка команда подняла футболку со словами: «Бергамо, это для тебя: не сдавайся».

По возвращении в Бергамо, празднования не было. На этот раз никто не собрался в аэропорту, чтобы поприветствовать своих героев. Город стал эпицентром эпидемии в Италии.

«Вы ожидаете увидеть людей, танцующих на улицах, празднующих такие большие результаты», – говорит Канавеси. «Но никто не выходит из дома. Два месяца на улице никого не было. Весь день мы слушали машины скорой помощи – каждые 10 минут одна проезжала за другой».

Когда игроки прибыли из Испании, город, в который они вернулись, сильно отличался от того, из которого они уехали. «Когда мы выиграли в Валенсии, мы были так счастливы», – говорит Хатебур. «Но, когда мы вернулись в Бергамо, мы быстро перешли от радости к грусти. Пару недель я жил на тренировочной базе с другими игроками, но потом захотелось домой. Я был один, но больше не мог находиться там».

Игроки и персонал пообещали пожертвовать 50 000 евро главной городской больнице, которая не справлялась. Болельщики пожертвовали деньги за отмененную поездку в Валенсию, в общей сложности пожертвовав 60 000 евро, а также помогли построить легкоборное медицинское учреждение всего за пять дней.

К концу июня в Бергамо официально зарегистрировано более 3000 смертей из-за коронавируса, хотя, согласно отчетам, реальная цифра могла быть вдвое выше. По оценкам, около 57 процентов населения заразились этим вирусом. «Я потерял двух дядей и одного двоюродного брата», – признается Скарпеллини. «Я живу в деревне, где проживает 6000 человек, и 53 человека погибли».

«Мы начали вводить локдаун с опозданием на две недели. Мы очень недовольны правительством. Мы потеряли два поколения Бергамаски и не можем им простить».

У второго вратаря Аталанти Марко Спортиелло был подтвержден коронавирус, а тренер Гасперини сообщил, что почувствовал себя плохо после игры в Валенсии. «Я думал о смерти», – сказал 62-летний мужчина, добавив, что его тест на антитела положительный.

В мае клуб столкнулся с другой трагедией, когда 19-летний полузащитник Андреа Ринальди скончался от аневризмы мозга. Будучи одной из звезд молодежной команды, он был среди 65 игроков, взятых в аренду.

21 июня «Аталанта» вернулась к матчам, победив Сассуоло 4:1 без болельщиков. За три матча после возобновления чемпионата они превзошли прошлогодний результат – 80 голов в 28 матчах. Они забили столько же мячей, сколько «Наполи» и «Милан» вместе взятые, что позволяло им обеспечить еще одну попытку в Лиге чемпионов в следующем сезоне.

В августе они возобновили Лигу чемпионов, через пять месяцев после победы над «Валенсией». Триумфального возвращения домой перед тысячами не было – вместо этого была ничья без болельщиков на нейтральной территории в Лиссабоне.

«Многие из погибших были фанатами «Аталанти», – сказал Скарпеллини перед четвертьфиналом прошлым летом. «Очевидно, мы хотели по-другому насладиться этим четвертьфиналом. Аталанта – очень неудачный клуб. Мы выиграли один трофей – Кубок Ита-

лии в 1963 году, и в ту ночь умер Папа Римский. Он был из Бергамо, фанат Аталанты, поэтому у игроков не было тогда вечеринки в честь победы в кубке. В 2007 году, к нашему столетию, мы кое-что организовали для тех самых игроков».

«Теперь важно помнить всех людей, которые погибли, это важнее футбола, важнее всего. Мы будем помнить их, и однажды мы устроим вечеринку в честь того, чего достигла эта команда в этом сезоне».

В конце концов, «Аталанта» находилась в нескольких шагах от полуфинала – команда опережала «ПСЖ» со счетом 1:0 до 90-й минуты, а два мучительно поздних гола «ПСЖ» привели к тому, что французы продвинулись вперед.

Но они зарекомендовали себя не только как чудо на один сезон. Вернувшись в Лигу чемпионов после третьего места в Серии А, забив больше голов, чем какая-либо команда за 60 лет, – они снова прошли групповой этап и снова встретятся с испанскими соперниками в первом раунде плей-офф.

Вечеринке придется подождать, и то, что они будут праздновать, может быть еще впереди.

#### **Список использованных источников:**

1. <https://www.atalanta.it/>
2. <https://www.nytimes.com/2020/08/11/sports/soccer/atalanta-bergamo-champions-league.html>
3. <https://edition.cnn.com/2020/08/12/football/atalanta-psg-champions-league-italy-cmd-spt-intl/index.html>
4. <https://www.espn.com/soccer/atalanta/story/4318221/one-year-after-game-zero-bergamo-finds-joy-in-atalanta>

# СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ СПОРТСМЕНОВ-ПОДРОСТКОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ СПОРТИВНОЙ БОРЬБОЙ

*Варфоломеева Екатерина Евгеньевна,*  
студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*С.Б. Нечувилин,*  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** В статье рассматривается специфика психологического сопровождения в детско-юношеском спорте, дается характеристика динамики личности подростков в контексте спортивной деятельности, описываются особенности эмоциональных состояний детей-спортсменов, выявляются психологические факторы повышения результативности спортивной деятельности молодых спортсменов. Также в статье исследуются **методы и способы** психологического сопровождения детей в процессе занятий спортивной борьбой, представлена программа психологического сопровождения юных спортсменов.

**Ключевые слова:** подростки-борцы, психологическое сопровождение, эмоциональные состояния, стрессоустойчивость, мотивация, подростковый возраст, адаптационные способности

## SPECIFICITY OF THE ORGANIZATION OF PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF ADOLESCENT ATHLETES IN SPORTS FIGHT

*Ekaterina E. Varfolomeeva*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*S.B. Nechuvilin*

Academic adviser, Moscow International Academy

**Abstract.** The article deals with the specifics of psychological support in children's and youth sports, describes the dynamics of the personality of adolescents in the context of sports activities, describes the features of emotional States of children-athletes, identifies psychological factors



for improving the performance of sports activities of young athletes. The article also explores methods and methods of psychological support for children in the process of wrestling, presents a program of psychological support for young athletes.

**Key words:** adolescent wrestlers, psychological support, emotional States, stress tolerance, motivation, adolescence, adaptive abilities

Роль спортивной деятельности в формировании личности состоит в том, что она дает возможность образовывать такие своеобразно-потенциальные основы действий, в которых происходит формирование характера индивида, его индивидуально-психологических особенностей, воли. Но для обеспечения устойчивости и надежности выполняемых действий необходима организация психологической подготовки спортсменов.

Психологическая подготовка в спорте в настоящий момент занимает особое место в исследованиях спортивных специалистов (С.Е. Казицын, М.О. Масычев и др.), а также спортивных психологов (В.Ф. Венда, В.М. Дьячков, А.А. Крылов, А.А. Новиков, Н.А. Худатов, А.В. Чудакова, Р.З. Шайхтдинов, Ю.В. Шебланов и др.).

Результаты этих исследований говорят о том, что проблема повышения эффективности психологической подготовки с использованием возможностей личности спортсменов имеет огромное значение в детско-юношеском спорте. В учебно-тренировочном процессе необходимо применять психолого-педагогические технологии, которые помогают достигать высоких результативных показателей в спорте. На протяжении всего этапа спортивной подготовки юных спортсменов должно осуществляться их систематическое психологическое сопровождение.

Проблема психологического сопровождения спортивной деятельности изучалась в исследованиях А.Д. Ганюшкина, Г.Д. Горбунова, Д.Д. Донского, В.М. Дьячкова, Е.П. Ильина, Е.Г. Козловича, А.Е. Левягиной, Л.В. Мардахаев, Л.В. Мищенко, Н.А. Худатова и др. В этих работах указывается, что психологическое сопровождение спортивной деятельности должно быть направлено на обучение способам саморегуляции, которые помогают формировать особые психические состояния, способствующие эффективному применению своих возможностей для наиболее оптимального осуществле-

ния спортивной деятельности, развитию стрессоустойчивости, самоконтроля и адаптированности.

Согласно Л.В. Мищенко, психологическое сопровождение является совокупностью взаимообусловленных и взаимосвязанных мер, которые представлены различными психологическими приемами и методами, осуществляющимися для обеспечения оптимальности психологических условий, способствующих сохранению психического и психологического здоровья и гармоничного развития личности, ее становления в качестве субъекта деятельности [6].

Планомерное и систематическое психологическое сопровождение спортивного процесса обеспечивает эффективность достижения целей в учебных тренировках и подготовках к соревнованиям. Так как в спорте психологическим факторам отводится важная роль, то учитывать их нужно с самых ранних этапов занятия спортивной деятельностью.

С самого начала специализации в определенном виде спорта детей начинают знакомить с основами психологической подготовки. С одной стороны, такая подготовка юных спортсменов может состоять лишь в развитии психологической установки к соревнованиям. С другой стороны, в основе психологической подготовки лежит воспитательный процесс, который направлен на формирование ответственного поведения молодых спортсменов.

В начале спортивного становления наиболее важными взаимоотношениями являются отношения в треугольнике «тренер-юный спортсмен-родители спортсмена». В связи с этим главной целью психологического сопровождения юных спортсменов является коррекция отношений между тренером, родителями и детьми-спортсменами. Многие исследователи сходятся в том, что она является фактором эффективности детей в спорте (Г.В. Бугаев, Г.Д. Горбунов, В.В. Кадурын, Г.А. Кузьменко, Г.В. Ложкин, И.Г. Максименко, А.В. Сысоев и др.).

Согласно В.В. Смирновой, основные задачи психологического сопровождения спортивной деятельности детей в начале спортивной карьеры заключаются в развитии мотивации, формировании психомоторных свойств, являющихся фундаментом общей двигательной активности, стимулировании психических процессов, таких как память, внимание, мышление, ознакомлении с особенностями сорев-

нований, отбором наиболее успешных молодых спортсменов [4].

В связи с этим в качестве ведущих методов психологического сопровождения в детско-юношеском спорте выделяют: психодиагностику, психологический отбор, регуляцию поведения и состояний, психологическое консультирование, психологический контроль и др. [3], [5].

Психолого-педагогическое сопровождение юных спортсменов является фактором преодоления стресса в условиях спортивной деятельности. В связи с тем, что спортивная деятельность молодежи рассматривается как одна из областей приобретения высоких социально значимых показателей, для нее свойственны различные виды стресса. Это может быть физический стресс в результате излишних нагрузок, психологический стресс, вызванный неопределенностью ожиданий и результата, социальный стресс, являющийся продуктом общественных оценок, а также биологический стресс из-за появления страха смерти.

Результаты последних исследований устойчивости психической организации спортсменов-подростков к стрессовым воздействиям демонстрируют, что основной задачей существующих программ, направленных на противодействие и нейтрализацию стресс-факторов и формирование стрессоустойчивости в спортивной деятельности выступает регуляция психических состояний, способствующих более результативной реализации интеллектуального, душевного и физического потенциала спортсменов (Р. Вайнберг, В.И. Воронова, Е.П. Ильин, С.Н. Костромина, С.Г. Кривошеков, В.В. Смирнова, О.А. Черникова и др.).

Установлено, что состояние психического стресса, возникающее у спортсменов-подростков в связи с участием в спортивных соревнованиях, – это сложное психофизиологическое состояние личности, определяемое несколькими системами условий различного иерархического уровня. Характер и степень влияния этого стресса на деятельность спортсмена обусловлены взаимоотношением различных индивидуальных свойств: социально-психологических, личностных, психологических, психодинамических, физиологических, т. е. всей системы их взаимосвязей [2].

С.К. Багадирова выделяет следующие факторы стрессоустойчивости подростков в спорте: 1) социальные факторы связаны с усло-

виями, способствующими самореализации и адаптации; 2) личностные факторы, представленные отношениями личности к окружению и к себе; 3) сознание личности молодых спортсменов, включающее веру в способность достичь поставленные цели; 4) чувства и эмоции, определяющие преобладание позитивных стеничных эмоций, переживание чувства единства, сплоченности; 5) опыт и познание, связанные с пониманием и прогнозированием жизненной ситуации; 6) деятельность и поведение в спорте, связанные с использованием оптимальных способов решения проблем; 7) темперамент, связанный с такими свойствами, как повышенная тревожность, эмоциональность и т.д. [1]

В настоящее время существует множество направлений применения методов психической саморегуляции подростков в спорте (А.М. Аболин, А.В. Алексеев, Г.Д. Бабушкин, И.С. Беленко, Ю.Н. Кабанов, Г.А. Кузьменко, Э.А. Кулакова, О.Б. Шеленбергер, В.В. Эрлих и др.). Это знание позволило нам определить некоторые методологические направления, по которым будет строиться наше дальнейшее исследование.

Исходя из этого нами была определена необходимость разработки мер по оптимизации психического состояния юных борцов. Для этого была разработана программа психологического сопровождения детей, занимающихся спортивной борьбой.

В качестве методологической основы программы социально-психологического сопровождения подростков, занимающихся спортивной борьбой, были взяты методические разработки, представленные в работах А.Д. Абагеро, А.В. Алексеева, В.А. Алова, Е.Р. Биспена, В.П. Демьшина, В.М. Карлышева, Н.А. Ленца, И.Г. Максименко, А.В. Уфимцева и др.

Программа психологического сопровождения детей, занимающихся спортивной борьбой, рассчитана на юных спортсменов подросткового возраста. Основным методом работы с молодыми спортсменами выступает тренинг.

Основной целью Программы является повышение стрессоустойчивости молодых спортсменов, а также коррекция негативных эмоций и формирование навыков регулирования собственного эмоционального состояния.

Основными задачами Программы выступают: 1) создание усло-

вий для снижения риска здоровью молодых спортсменов в тренировочных и предсоревновательных занятиях; 2) обучение способам внутреннего самоконтроля и целенаправленного поведения; 4) формирование навыков саморегуляции психических состояний спортсменов как в условиях тренировок, так и в ходе соревнований.

Разработанная нами программа социально-психологического сопровождения юных борцов предполагает проведение 7 занятий продолжительностью 1-1,5 часа перед тренировками. Занятия проводятся в течение одного месяца.

В качестве основных видов работ, используемых в ходе реализации предложенной Программы, были выбраны: диагностика, ролевые игры, психологические игры, релаксационные, медитационные упражнения.

Таким образом, при определении задач, направленных на эффективную реализацию психологического сопровождения спортсменов-подростков на занятиях спортивной борьбой, актуализируется потребность в поиске способов актуализации внутренних ресурсов детей при возникновении противоречий между потенциалом личности и спортивными требованиями. Результатом такого психологического сопровождения должно выступать такое новое жизненное качество, как адаптивность, т.е. способность юных спортсменов самостоятельно обретать относительное равновесие в отношениях с окружающими и самим собой и как в экстремальных, так и в благоприятных жизненных условиях.

#### **Список использованных источников:**

1. Багадирова С.К. Основы психорегуляции в спортивной деятельности. – М.: Директ-Медиа, 2015.
2. Голец А.В. Тактико-техническая и волевая подготовка в саморегуляции эмоционального состояния борцов греко-римского стиля: учебное пособие / А.В. Голец. – Иркутск: Изд-во ИГСХА, 2013. – 244 с.
3. Кузьменко Г.А. Развитие интеллектуальных способностей подростков в условиях спортивной деятельности: теоретико-методологические и организационные предпосылки : монография / Г.А. Кузьменко. – М: Прометей, 2013. – 530 с.
4. Смирнова В.В. Психологическое сопровождение подготовки

борцов высокой квалификации / В.В. Смирнова // Теория и практика физической культуры. – 2013, —№ 6. – С. 66–69.

5. Спортивные игры: система многолетней подготовки юных спортсменов: монография / И.Г. Максименко, Г.В. Бугаев, В.В. Кадурин, А.В. Сысоев. – Воронеж : РИТМ, 2016. – 422 с.

6. Технологии социально-психологического сопровождения: методическое пособие; под ред. Л.В. Мищенко. – Пятигорск : РИ-А-КМВ, 2015. – 659 с.

## УГЛУБЛЕННЫЙ АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЯ ПРАВИЛ НАБОРА ОЧКОВ В ГИМНАСТИКЕ

*А.А. Мамиев,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*С.Б. Нечувилин,*

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме спортивной гимнастики. Данный вид спорта значительно преобразовался со времен Олимпиады в Афинах, в том числе были введены новые правила набора очков. Изменения правил набора очков повлияло как на качество соревновательной деятельности, так и на изменения зрительского интереса. В этой статье мы рассмотрим, что представляют из себя новые правила набора очков в гимнастике.

**Ключевые слова:** спортивная гимнастика, набор очков, изменение правил вида спорта

## IN-DEPTH ANALYSIS OF CHANGES IN THE SCORING RULES IN GYMNASTICS

*A.A. Mamiev*

Master's degree student of the Moscow International Academy

*S.B. Nechuvilin*

Academic adviser, Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the current topic of artistic gymnastics. The sport has evolved significantly since the Athens Olympics, including the introduction of new scoring rules. Changes in the scoring rules influenced both the quality of competitive activity and changes in spectator interest. In this article we will look at what the new rules for scoring in gymnastics are.

**Key words:** artistic gymnastics, scoring, changing the rules of a sport

Я надеюсь, что этой статьей я помогу людям, которые не очень разбираются в спортивной гимнастике, получить лучшее представление о том, чем занимаются гимнасты, как в этом виде спорта соревнуются / оцениваются, как гимнастика развивалась с годами и

что будущее за спортом, в котором я провел четырнадцать лет своей жизни.

Моя цель – дать людям, которые не часто следят за художественной гимнастикой, понимание того, как смотреть и ценить гимнастику. Замечу, что существует шесть различных видов гимнастики: мужская художественная, женская художественная, художественная гимнастика на батуте, акробатика на бревне и акробатическая дорожка. Художественная гимнастика для мужчин и женщин будет в центре внимания этого эссе, поскольку именно о них я знаю больше всего.

Вы спросите, в чем разница между мужской и женской спортивной гимнастикой? Самая большая разница между обоими видами спорта – это снаряды. Мужчины соревнуются на шести различных предметах, а женщины – только на четырех. К мужским соревнованиям относятся (в олимпийском порядке): вольные упражнения, упражнения на коне, кольца, опорный прыжок, параллельные брусья и турник. Женские соревнования состоят из опорных прыжков, разновысоких брусьев, балансира и вольных упражнений. Вольные упражнения для мужчин и женщин почти одинаковы, однако женщины включают танцы в свою рутину, в то время как мужские упражнения строго выполняются на акробатической дорожке. Опоры мужчин и женщин также очень похожи, это одинаковые опоры, но опора для прыжков мужчин на две ступени выше в соревновании. Если не считать этих двух различий, остальная часть снаряжения и соревнования одинаковы.

Начиная с мужских соревнований, я хотел бы поговорить об упражнениях на коне. Я всегда любил соревноваться и тренироваться на коне, потому что это требовало точного ритма и расположения рук. Сам конь с наверхием имеет высоту около четырех футов и представляет собой кожаную прямоугольную призму. Сверху на коне находятся два наверхия, обычно сделанные из дерева, но иногда и из пластика. Упор коня, возможно, самый сложный из снарядов шестерки для мужчин, потому что он работает без остановок и требует исключительной точности.

Следующее упражнение, которое стоит обсудить – это все еще кольца. Это довольно очевидно, неподвижные кольца – это всего лишь два кольца, которые свисают с потолка, и гимнаст должен



держат их как можно более неподвижными на протяжении всего упражнения. Все еще упражнения на кольцах состоят в основном из силовых элементов, поэтому они могут быть такими же сложными, как работа на коне, но по-другому.

После опорных прыжков следуют брусья, которые также не требуют пояснений. Брусья – это две параллельные друг другу штанги, обычно сделанные из дерева. Штанги находятся на высоте около шести футов над землей и поддерживаются металлическими рельсами.

Последним мужским соревнованием является турник, одно из самых захватывающих событий для зрителей из-за опасных выпусков, выполняемых гимнастами с легкостью. Турник представляет собой гибкую металлическую перекладину примерно в девяти футах от земли, поэтому гимнастки могут набирать высоту во время отпускающих движений и соскоков.

Последнее соревнование для женщин, которое нужно обсудить, – это разновысокие брусья. Брусья похожи на мужские турники, за исключением того, что они расположены дальше друг от друга, и каждая штанга находится на разной высоте (одна – около пяти футов, а другая – восьми футов). Для достижения успеха на брусьях требуются изящество, техника и сила. Последний женский предмет – бревно. Бревно может быть самым страшным упражнением, которое нужно делать и наблюдать как в мужской, так и в женской гимнастике. Балансир всего четыре дюйма в ширину и почти семнадцать футов в длину. Женщины должны быть предельно точными при выполнении упражнений на бревне, и они каким-то образом делают поворот на четырехдюймовом бревне так, что это выглядит чрезвычайно просто.

Греки изобрели гимнастику, однако она превратилась в то, что греки, вероятно, даже не признали бы. Я хочу сказать, что гимнастика «эволюционировала» от своих примитивных корней в Древней Греции, где она состояла из простых физических упражнений, выполняемых в обнаженном виде. «Современная художественная гимнастика» начала зарождаться в Германии в конце 1700-х годов, где ее преподавали как физкультуру в школах, согласно статье, написанной Майклом Штраусом, «мужская гимнастика была в расписании первых современных Олимпийских игр 1896 года» и «Олимпийские

соревнования по гимнастике для женщин начались в 1936 году с соревнований по многоборью». Страны, которые действительно сделали спортивную гимнастику очень популярной – Советский Союз, Румыния и Япония, где воспитывались одни из величайших гимнастов всех времен. Среди них – Ольга Корбут и Виталий Щербо из бывшего Советского Союза, Надя Команечи из Румынии и Мицуо Цукахара и Савао Като из Японии. В Соединенных Штатах также родились некоторые культовые гимнасты шестидесятых и семидесятых: Курт Томас и Барт Коннер.

Помимо того, что навыки гимнастики стали более сложными, система подсчета очков также несколько изменилась с годами. Долгое время гимнастика была известна своей оценкой по шкале «10,00», но после Олимпийских игр 2004 года в Афинах, система подсчета очков полностью изменилась. Текущая система подсчета очков по гимнастике основана на неограниченной оценке сложности, что означает, что гимнастки получают большее вознаграждение за выполнение более сложных трюков. Большинство людей сбивы с толку, когда видят, что на Олимпийских играх выставлен счет «15,40», и не уверены, хороший это результат или плохой, они не знают, что с ним делать.

Я постараюсь объяснить нынешнюю систему подсчета очков по спортивной гимнастике, чтобы люди лучше понимали цифры, которые они видят. Я собираюсь использовать теоретическое упражнение на турнике, чтобы объяснить, что происходит в голове судьи, когда он судит упражнение. Каждое движение на каждом упражнении, мужском и женском, состоит из двух частей: оценка за выполнение и оценка сложности. По завершении упражнения обе эти оценки суммируются, чтобы дать судье окончательную оценку. Оценка за выполнение начинается в 10,00, как в старые добрые времена, и каждый раз, когда гимнаст «нарушает форму», из этой оценки вычитается определенная сумма. Сбавки происходят из-за согнутых рук / ног, отсутствия указательных пальцев, расщепленных ног, неправильного положения тела, остановки, падения и т.д. Сумма, которую они вычитают, зависит от того, насколько серьезным было нарушение формы: –0,1 – 0 за небольшую скидку до – 0,80 за падение. Оценка сложности складывается из десяти самых сложных навыков, которые гимнастка выполняла в упражнении. Значения навыков варьируются от

простых навыков со значением «А» (0,10) до чрезвычайно сложных навыков со значением «Н» (0,80), это относится к каждому событию, за исключением опорных прыжков, в котором каждый навык прыжков имеет свой собственный показатель сложности. Каждый предмет, опять же, за исключением опорного прыжка, также имеет пять особых требований, которым должна соответствовать гимнастка/гимнаст. Продолжая наш пример с турником, гимнаст должен выполнить навык из каждой из этих групп элементов: длинные махи в висе с поворотами и без них, элементы полета, элементы на перекладине, элементы захвата на груди и спины, а также соскоки. Гимнаст будет вознагражден 2,50 балла только за выполнение каждой из групп элементов, 0,50 балла за каждую группу.

Гимнасты также могут получать бонусы за соединение одного навыка с другим, это добавляет 0,10 к их счету каждый раз, когда они соединяют два трюка. Еще одно правило состоит в том, что гимнасты не могут повторять один и тот же навык дважды в любом упражнении.

Готовы судить движения в упражнении? Наш гимнаст-теоретик выполняет каждую из своих групп элементов на турнике, автоматически получая 2,50. Гимнаст исполнил три движения уровня сложности «В», четыре «С» и три «D», что дало ему оценку сложности 3,00. У него также было три связки, что дало ему 0,20, всего 0,60. Наш гимнаст набрал 6,10 балла за трудность. Теперь мы добавляем оценку сложности к оценке выполнения, и нам дается «начальное значение» 16,10. К сожалению, у гимнаста было вычтено 2,10 из его оценки выполнения за различные нарушения формы, в результате чего он получил окончательную оценку 14,00. Для сравнения: золотой призер Олимпийских игр 2016 года в Рио, Бразилия, на перекладине набрал 15,766 балла. Второе и третье места в финале турников получили 15,500 и 15,466 соответственно. Так что 14,00 – неплохой результат, но, скорее всего, он не попадет в финал турнира. Можно с уверенностью сказать, что «хороший результат» составляет 15,00 или выше, а на Олимпийских играх есть стартовые значения выше 17,00.

Вот мнение зрителя при просмотре упражнения на золотую медаль на турнике на Олимпийских играх 2012 года в Лондоне, Англия.

«Смотреть олимпийскую гимнастику – все равно что смотреть телешоу “Планета Земля”, – прекрасно сказал мой друг, описывая, каково это смотреть спортивную гимнастику. Несмотря на то, что художественная гимнастика такой красивый и артистичный вид спорта, в некоторых областях она терпит неудачу. По данным USAgymnastics.org, на уровне Дивизиона 1 осталось всего пятнадцать мужских команд по гимнастике, это выдающееся число. На той стадии, на которой мы сейчас находимся в нашем спорте, кажется, что все сделано, и больше некуда идти. Так что же дальше с гимнастикой? Как сделать спортивную гимнастику более популярной? Что ж, честно говоря, я не знаю, куда дальше может пойти художественная гимнастика, кроме как продолжать на том уровне, на котором она есть. На этом этапе гимнастам придется проявить смелость и креативность, если они хотят внедрить новые навыки, но, я думаю, так всегда бывает.

Что касается того, чтобы сделать гимнастику снова популярной, как это было в 70-е годы, то этому хорошо способствует то, что гимнастика является одним из самых ожидаемых и популярных олимпийских видов спорта. Это отличный способ прославить спорт и убедить детей записаться на занятия в их местный клуб. Я считаю, что для того, чтобы этот вид спорта выжил, необходимо улучшить несколько вещей: начать показ гимнастики по телевидению не только во время олимпийского цикла. Всегда проводятся соревнования (студенческие, чемпионаты Америки, национальные чемпионаты, чемпионаты мира), поэтому телеканалы не должны беспокоиться о том, чтобы их освещали. Наконец, чтобы улучшить гимнастику, я бы хотел, чтобы она стала более актуальной на университетском уровне. Я видел, как количество студенческих мужских команд по гимнастике упало за последние годы с более чем двадцати команд до пятнадцати. Если люди лучше поймут этот вид спорта и смогут узнать о его правилах, есть надежда, что больше людей захотят его посмотреть и принять участие.

#### **Список использованных источников:**

1. <https://www.british-gymnastics.org/>
2. <https://www.britannica.com/sports/gymnastics>
3. <https://www.gymnastics.sport/site/>
4. <https://usagym.org/>

# ФУТЗАЛ И МИНИ-ФУТБОЛ КАК СРЕДСТВО РАСКРЫТИЯ В СЛЕДУЮЩЕМ ПОКОЛЕНИИ ФУТБОЛИСТОВ АНГЛИИ

*Т.О. Мандрусов,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

*С.Б. Нечувилин,*

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме мини-футбола и футзала как средств развития игроков для большого полноразмерного футбола 11 на 11. Данные виды спорта позволяют развить технические качества игроков за счет усиленной работы в ограниченном пространстве, правил, требующих разыгрывать мяч как можно скорее, учит больше отдавать коротких и быстрых пасов, а также обыгрывать игроков команды соперника один в один.

Помимо этого, футзал дает возможность развивать детей в детско-юношеских спортивных школах круглогодично, потому что работа в зале под крышей не будет зависеть от погодных условий.

В данной статье рассматриваются плюсы и минусы и возможные преимущества включения элементов футзала и мини-футбола в систему подготовки игроков в футболе.

**Ключевые слова:** футзал, мини-футбол, система развития спортсменов, поиск и распознавание спортивных талантов, альтернативные методы тренировок

## FUTSAL AND MINI FOOTBALL AS A VEHICLE FOR THE NEXT GENERATION OF ENGLAND FOOTBALLERS

*T.O. Mandrusov*

Master's degree student of the Moscow International Academy

Academic adviser: *S.B. Nechuvilin*

Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the currently relevant topic of mini-football and futsal as a means of developing players for large full-

size 11 vs 11 football. give more short and quick passes, as well as beat the opponents' players one-on-one.

In addition, futsal provides an opportunity to develop children in children's and youth sports schools all year round, because the work in the indoor gym will not depend on weather conditions.

This article examines the pros and cons and possible benefits of incorporating futsal and futsal elements into the training system for football players.

**Key words:** futsal, mini-football, sportsmen development system, search and recognition of sports talents, alternative training methods

Футбольная ассоциация наконец-то начинает заниматься футзалом, игра развивается в Англии, и клубы внедряют его в свои академии.



Сеск Фабрегас играет в футзал с детской командой во время рекламного мероприятия в Джакарте на этой неделе. Фотография: Beawiharta / Reuters

Игра в пас была четкой и резкой, движение игроков без мяча беспокойно целеустремленным; неумолимый темп игры и амбициозный показатель дриблинг постоянно давали возможность забивать

голы. По общему мнению, это был праздник технического совершенства, радовавший сердце любого, кто хотел стать свидетелем этого контролируемого творчества на поле.

Это было в прошлые выходные, но местом проведения турнира был не Олимпийский стадион в Киеве, где Андреас Иньеста и бригада тики-така разгромили Италию Андреа Пирло в финале Евро-2012. Это было в 1600 милях от Бирмингемской футзальной арены, где группа 10-летних ребят из Ист-Халл-Сэйнтс играла против Уайтнайтс Тоффис из Рединга в финале национального молодежного футбольного турнира.

Эти две команды были одними из 80 юношеских команд по футзалу – юношей и девушек в возрасте от 10 до 16 лет – которые вышли в финал шестого ежегодного турнира данного быстро развивающегося футбольного ответвления.

Рожденный в Уругвае в 1930 году, футзал является версией мини-футбола в помещении, официально санкционированной и одобренной ФИФА и УЕФА, который стал синонимом бразильского таланта – от начинаний в нем Пеле до танцевального гола Роналдиньо в ворота «Челси» в 2005 году. Месси, Криштиану Роналду и многие другие испанские игроки отдали должное благотворному влиянию игры в футзал в молодости на их дальнейшую карьеру в большом футболе.

Достоинства самой игры неоспоримы. Это мини-игра на высочайших скоростях играется на крытом корте с воротами размером с хоккейные. Вратари и игроки, выполняющие угловые и прочие стандартные положения, получают всего четыре секунды на то, чтобы отдать мяч. Техника, скорость, владение мячом и дрибблинг невероятно важны.

В этом году национальный молодежный турнир по футзалу стал крупнейшим за всю его короткую шестилетнюю историю. Более 1200 команд приняли участие в 25 соревнованиях графств, относящихся к Футбольной Ассоциации, и в восьми региональных финалах. На фоне недавнего всплеска критики и углубленного анализа выступлений сборной, который проводился после выступления сборной Англии на международных турнирах, время финала в Бирмингеме было особенно удачным.

«Рост футзала идеально сочетается и коррелируется с тем, как развиваются и внедряются наши новые разработки, касающиеся развития молодых игроков», – сказал Питер Стерджесс, руководитель отдела развития 5-11-летних игроков, который одновременно работает тренером мужской сборной Англии по футзалу. «Планеты как будто выстроились в ряд, и футзал попал в поле зрения как игра, в которой уделяется реальное внимание к техническому развитию игроков, матчам, основанным на владении мячом, пониманию и тактическому мышлению. Я думаю, что два этих понятия – техническое развитие и футзал – синонимичны и идут рука об руку», – добавил он.

Обычные виновники неудач английского футбола снова предстали перед судом вновь за последние 10 дней. В первую очередь, это либо давнее влияние одержимости Чарльза Хьюза понятием «РОМО» (статистическая модель оценки качества нанесенных ударов по воротам), либо столь же распространенная тактика игры 4-4-2, от которой уже отошли все гранды мирового футбола. При этом не стоит забывать про одержимость клубов Премьер-лиги привозить себе иностранцев и легионеров, сводящим на нет шансы прорваться в большой футбол талантливым местным воспитанникам.

При этом, если мы спускаемся на уровень ниже, на уровень любительского футбола, то мы видим слишком мало приличных травяных лужаек, на которых можно играть круглогодично, видим плохую погоду, не позволяющую детям заниматься регулярно; или же мы сталкиваемся с армией родителей детей-футболистов и «тренеров», требующих от восьмилетних спортсменов побед любой ценой. При этом по-настоящему квалифицированных, прогрессивных тренеров, работающих с молодыми игроками, чрезвычайно не хватает, а клубы низших лиг не получают достаточного финансирования. И не забывайте о сложном социальном и культурном упадке репутации и качества уличного футбола за последние 30 лет.

Однако один аспект, который, похоже, меняется, – это признание Футбольной Ассоциации необходимости революции в обучении молодых футболистов. Два года назад ФА опубликовала методику «Игры будущего», несовершенного шаблона для развития игроков, в котором есть чем восхищаться, но, возможно, в ней отсутствует некая философская парадигма. Годом ранее Футбольная Ассоци-



ация объявила о вручении молодежных наград, чтобы положить конец досадному отсутствию соответствующего возрасту и ориентированного на ребенка обучения тренеров вместо постоянного стремления брать медали.

Затем, шесть недель назад, долгожданные предложения по пересмотру массового футбола – меньшие поля, игры меньше, чем 11 на 11, соревнования, ориентированные на детей – были одобрены в попытке избавиться от одержимости победой за счет развития юношеского футбола. И, конечно же, в качестве одной из мер улучшения ситуации на базе центра подготовки на стадионе «St George's Park» открылась обучающая программа повышения квалификации тренеров, ориентированных на детско-юношеский футбол.

И не только на любительском уровне, небольшие игры произвели результат. Новаторское годичное исследование преимуществ игры четыре на четыре в академии «Манчестер Юнайтед» в 2005 году показало, что такой тип игры открыл гораздо больше возможностей для обучения ведению дриблинга, паса, обыгрыша 1 на 1 и забиванию голов.

Клубы Премьер-лиги теперь включают футзал в свою программу зимних сборов и межсезонной подготовки для игроков академий. Академия «Эвертона» начала экспериментировать с ним в начале прошлого сезона. Первоначально, играя на закрытых полях с искусственной травой в тренировочном комплексе «Finch Farm», они решили полностью принять футзал себе на вооружение, как средство развития молодых игроков.

«Мы действительно хотели сделать это как следует», – сказал Нил Девснип, главный тренер академии «Эвертона». «Мы связались с местной школой, и теперь раз в неделю мы отвозим наших учеников младше 9, младше 10 и младше 11 лет в школьный зал и позволяем им играть в футзал. У нас есть игрок в футзал, Рэй Редмонд, который их и тренирует. ... И это тот случай, когда детей выставляют на поле с мячом для футзала, рассказывают им правила и позволяют им просто играть. Мы порой выполняем несколько специальных упражнений для футзала, но, по сути, они тоже игровые.

«Это действительно хорошо вписывается в их игровую программу, и мы считаем, что это может улучшить всесторонние технические возможности наших игроков. В футзал играют в таком высоком

темпе, что каждый игрок постоянно вовлечен. Это однозначно очень полезно для их развития».

«Эвертон» входил в пятерку английских клубов, чьи академические команды вышли в финал футзального турнира Премьер-лиги, где они взяли верх над «Барселоной» и известным мадридским футзальным клубом «Интер Мовистар». «Манчестер Сити» одержал победу в соревнованиях среди юношей до 12 лет. «Барселона» завоевала титул среди игроков до 15 лет.

Возвращаясь к любительскому и региональному уровню, многие клубы все равно будут ссылаться на бремя дополнительных расходов и отсутствие помещений в качестве препятствий на пути к полноценному использованию футзала. Однако для Стерджесса из Англии аргументы в пользу большего количества футзалов в закрытых помещениях однозначны, потому что он выигрывает по двум причинам: техническое развитие детей и взрослых и независимость от погодных условий.

«Типичный семилетний ребенок не обладает биологической или физиологической способностью справляться с экстремальными условиями жары и холода», – сказал он. «Так работа в помещении, где круглый год держится примерно одна и та же температура», – отличная идея. С технической точки зрения, игроки за матч получают гораздо больше касаний мяча. Но дело не только в количестве касаний, а в ситуациях, в которых они происходят: они почти всегда будут находиться под давлением; всегда будут ограничения во времени и пространстве.

«Юношеские любительские клубы все чаще работают в манежах, чтобы футбольное развитие детей могло продолжаться и в зимние месяцы», – сказал он. «Футзал является движущей силой этих изменений».

Масштаб этих изменений оценить сложно. В мире тренерской работы с футбольным клубом еще одним событием за последние несколько лет стало появление модной фразы: «Пусть игра будет учителем».

Послание ясное, практическое значение же пока недоказуемо. Но, в то время как Футбольная Ассоциация пытается взяться за воспитание нового поколения тренеров, нам следует обратить внимание на то, чтобы как можно больше молодых игроков прошло через

великого учителя Роналду, Месси, Иньесты и других: через футзал.

#### *Краткая история футзала*

Разработан Хуаном Карлосом Чериани в Уругвае в 1930 году как форма мини-игры в футбол.

Футзал – это смесь испанско-португальских слов, обозначающих футбол (футбол) и зал (сала). Игра преимущественно проводится в помещении, на поле размером с баскетбольную площадку, с воротами размером с хоккей и меньшим, более тяжелым мячом с ограниченным отскоком.

Вратари и игроки, выполняющие угловые или штрафные (вбрасывание запрещены), имеют право всего на четыре секунды для распасовки. Исследование ФИФА в этом году показало, что 150 из 209 ассоциаций-членов сейчас играют в футзал – на 18% больше, чем в 2006 году. Рост участия был наиболее заметным в Африке. Немецкая футбольная ассоциация провела свои первые тренерские курсы по футзалу в прошлом месяце. Помимо того, что в футзал предпочитает играть молодежь в Южной Америке, в эту разновидность футбола также играют в школах Испании и Португалии до 11 лет, а также в знаменитой барселонской академии Ла Масия.

Сборная Англии по футзалу для взрослых была сформирована в 2003 году. Они никогда не претендовали на участие в чемпионате УЕФА по футзалу или Кубке мира по футзалу и занимают 90-е место в мире – на одно место позади Таити. Испания же занимает 1-е место.

#### **Список использованных источников:**

1. <https://www.fifa.com/futsal/>
2. <https://www.englandfootball.com/play/futsal>
3. <https://footballfoundation.org.uk/grant/fa-futsal>
4. <https://www.bbc.com/sport/football/21533802>

## ЗАКОНОМЕРНОСТИ БЫСТРОГО ПОХУДАНИЯ У ЭЛИТНЫХ САМБИСТОВ

*Марченков В.В.,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

Научный руководитель: *С.Б. Нечувилин*  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время быстрой сгонки веса профессиональными спортсменами (RWL) в единоборствах. В статье рассматриваются спортсмены самбисты, как мужчины, так и женщины.

Исходя из точки зрения, которая ставит во главу угла здоровье и безопасность спортсмена, важно отметить, что практика RWL не обходится без последствий. В существующей литературе красноречиво описываются физические и психологические последствия, вызванные RWL, которые могут варьироваться от острых до хронических, при этом повторяющиеся RWL не обеспечивают защиты спортсменов от негативного воздействия RWL на результативность.

**Ключевые слова:** быстрая сгонка веса, профессиональные единоборства, негативное влияние методов сгонки веса на здоровье спортсменов

## REGULARITIES OF RAPID WEIGHT LOSS AMONG ELITE SAMBISTS

*V.V. Marchenkov*

Master's degree student of the Moscow International Academy

Academic adviser: *S.B. Nechuvilin*

Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the currently actual rapid weight loss by professional athletes (RWL) in martial arts. The article deals with sambo athletes, both men, shopping malls and women.

From a perspective that prioritizes the health and safety of the athlete, it is important to note that RWL practice is not without consequences. The existing literature eloquently describes the physical and psychologi-

cal effects caused by RWL, which can range from acute to chronic, with repeated RWL not protecting athletes from the negative impact of RWL on performance.

**Key words:** rapid weight loss, professional martial arts, negative impact of weight loss methods on the health of athletes

### *Значимость*

В 1940-х годах Комитет спорта Союза Советских Социалистических Республик объявил самбо официальным боевым видом спорта Советского Союза [1]. В последующие десятилетия самбо привлекло к себе большое внимание не только в странах Советского Союза после Второй мировой войны, но также и в глобальном масштабе. Спустя 80 лет своего признания и развития, самбо получило временное признание Международного олимпийского комитета, что является первым шагом к включению в Олимпийские игры [2].

Элитные спортсмены всегда стремятся к максимальной результативности в течение всего года. Спортсмены-самбисты не исключение. Помимо поддержания отличной физической формы и технических навыков [3, 4], спортсмены должны поддерживать свой оптимальный соревновательный вес для чемпионатов, учитывая, что самбо является спортом с разделением веса [2]. Таким образом, тщательная подготовка (эффективные тренировки, адекватная диета, достаточный сон и восстановление) имеют решающее значение не только для каждой тренировки, но особенно для соревнований. Что касается соревнований и диеты, исследования показывают, что почти 90% спортсменов-дзюдоистов, как мужчин, так и женщин, стремятся к быстрой потере веса (RWL) перед соревнованиями [5], чтобы получить конкурентное преимущество над своими более легкими соперниками. Подобные тенденции наблюдаются и в борьбе [6,7,8]. Такой подход к снижению веса определяется как потеря веса на 5% за 5–7 дней [9, 10]. Независимо от типа единоборств, методы стимулирования RWL очень похожи и часто инициируются уменьшением потребления жидкости, дефицитом калорий, повышением уровня тренировок, тренировкой в пластиковом костюме, тренировкой в обогреваемой комнате и использованием сауны [7, 11,12, 13]. Тем не менее, процедура RWL может вызвать

множество осложнений со здоровьем, которые могут остро или хронически влиять на организм [14]. Еще более тревожным является то, что некоторые спортсмены заявляли о выполнении RWL до 10 раз в год [5].

Однако до сих пор не было получено данных о методах проведения RWL у самбистов. Таким образом, целью данного исследования было определение методологии и величины RWL, используемых самбистами, с особым акцентом на половые различия.

### *Методы*

Для определения методов RWL, используемых самбистами, мы взяли на вооружение анкету RWL, разработанную Артиоли [15]. Анкета состоит из 21 пункта, касающегося личной информации, уровня соревнований, веса и истории диеты, а также поведения RWL, включая источник влияния (например, товарищи по команде, тренеры, врач) и методы, используемые для снижения веса перед соревнованиями (например, рвота, прием таблеток, диета, голодание и т. д.) [15]. Чтобы обеспечить честные ответы, мы гарантировали полную анонимность анкеты. Использовалась оригинальная версия вопросника на португальском языке, а затем была переведена на русский, французский, сербский и испанский языки для облегчения сбора данных. Спортсменам было предложено заполнить анкету в спортзале, где проходили соревнования. В случае если какие-либо вопросы оставались неясными, исследователи могли предоставить подробные объяснения. Кроме того, если было замечено какое-либо недопонимание, переводчик, говорящий на всех вышеупомянутых языках, должен был уточнить детали анкеты.

Выборка состояла из 199 участников, из которых 132 – мужчины (66,3%) и 67 женщин (33,7%). Средний возраст выборки составлял 21,70 года (стандартное отклонение:  $\pm 5,22$ ) для женщин и 23,16 года (стандартное отклонение:  $\pm 6,08$ ) для мужчин. Средний рост составлял 1,64 м (стандартное отклонение:  $\pm 0,09$ ) для женщин и 1,75 м (стандартное отклонение:  $\pm 0,10$ ) для мужчин, в то время как средний вес составлял 64,58 кг (стандартное отклонение:  $\pm 14,90$ ) для женщин и 75,22 (стандартное отклонение:  $\pm 17,78$ ) для женщин.

В исследовании приняли участие спортсмены из 20 стран: Украины (20,1%), Франции (15,6%), Сербии (12,1%), России

(11,1%), Молдавии (10,6%), Испании (7,5%), Узбекистана (7,0%), Камеруна (3,0%), Болгарии (2,5%), Кыргызстана (2,0%), Колумбии (1,5%), Беларуси (1,0%), Бельгии (1,0%), Хорватии (1,0%), Италии (1,0%), США (1,0%), Литвы (0,5%), Мексики (0,5%), ЮАР (0,5%) и Таджикистана (0,5%).

Исследование проводилось в соответствии с Хельсинкской декларацией, и было получено одобрение этического комитета Университета Нови-Сада, Сербия (Ref. № 46–06-02 / 2020–1). Все самбисты дали письменное информированное согласие на участие. Поскольку 30 участников были несовершеннолетними (моложе 18 лет), письменное согласие было получено от тренера их национальной команды в качестве их законного опекуна во время чемпионата.

#### *Статистический анализ*

Полученные данные анализировали с помощью статистической программы SPSS (версия 23.0). Сначала была рассчитана описательная статистика по всем задействованным переменным, включая рост, вес, спортивный опыт, частоту RWL, методологию RWL и влияние на методы снижения веса. Гендерные различия в отношении степени потери и восстановления веса оценивались с помощью t-критерия, в то время как различия в методах RWL и влиянии рассчитывались с помощью критерия суммы рангов Вилкоксона. Уровень значимости был установлен на  $\alpha = 0,05$ .

#### *Полученные результаты*

Средний стаж самбо участников составил 11,37 года (SD:  $\pm 6,44$ ). Большинство участников заявили, что выиграли хотя бы одну медаль на международном уровне (74,4%). 86,9% (n = 173) участников самбо заявили, что намеренно снизили свой вес перед соревнованиями. Кроме того, спортсмены сообщили о выполнении своего первого RWL в возрасте 15,77 года (стандартное отклонение:  $\pm 3,54$ ). Образец заявил, что в среднем снизил около 5,27 кг (стандартное отклонение:  $\pm 7,57$ ) веса тела, и обычно начинал это делать за 11,87 (стандартное отклонение:  $\pm 9,51$ ) дней до соревнований (таблица 1).

#### *История снижения веса участников самбо*

Не было значительных гендерных различий в степени снижения веса как в абсолютном, так и в относительном выражении (мужчины: – 8,49%; женщины: – 5,59%; средние женщины: 5,82 кг,

средние женщины: 3,30 кг,  $p = 0,15$ ). Женщины начали снижать вес до соревнований раньше мужчин (в среднем женщины: 14,88 дня, медиана: 16,22 дня,  $p = 0,015$ ) и, как правило, набирали меньше веса, чем их коллеги-мужчины (мужчины: + 11,70%; женщины: + 6,42%; среднее значение женщины: 3,83 кг, среднее значение мужчины: 8,06 кг,  $p = 0,03$ ) (рис. 1).

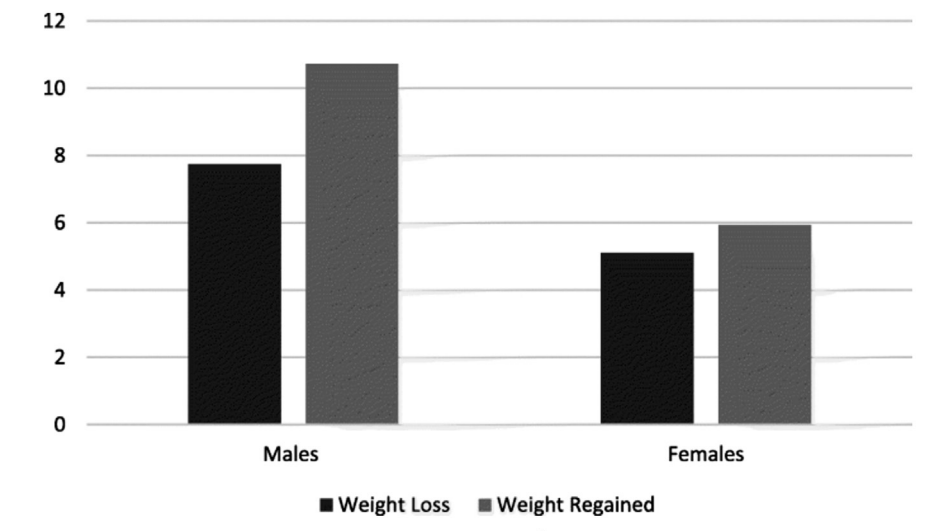


Рис. 1. Процент сброшенного и набранного веса по полу участников (кг)

Наиболее распространенными методами, используемыми для быстрого похудения (рассчитанными как сумма ответов «всегда» и «иногда»), были постепенное соблюдение диеты (80,5%), за которым следовали сауна (75,9%), пропуск приема пищи (70,7%), тренировки с пластиковыми костюмами (63,8%), отказы от жидкости (62,1%), тренировки в отапливаемом помещении (60,9%), повышенные физические нагрузки (58,0%), голоданием (44,8%) и плевками (44,8%). Менее распространенными методами были слабительные (16,1%), диуретики (13,2%), таблетки для похудения (10,9%) и рвота (9,8%) (таблица).



Таблица 1. Распределение частот для методов похудения, заявленных участниками самбо

Методы	Не использую	Никогда	Иногда.	Временами	Всегда
Норм.диета	3.4	6.3	9.8	35.6	44.8
М	5.1	7.7	8.5	30.8	47.9
Ж	0	3.5	12.3	45.6	38.6
Пропуск еды	2.9	10.3	16.1	53.4	17.2
М	3.4	11.1	17.9	51.3	16.2
Ж	1.8	8.8	12.3	57.9	19.3
Отказ пить	2.3	15.5	20.1	40.8	21.3
М	1.7	17.1	21.4	41.0	18.8
Ж	3.5	12.3	17.5	40.4	26.3
Упражнения	8.0	1.7	32.2	23.0	35.1
М	9.4	2.6	35.9	17.9	34.2
Ж	5.3	0	24.6	33.3	36.8
Температура	0.6	16.1	22.4	37.4	23.6
М	0.9	16.2	23.1	34.2	25.6
Ж	0	15.8	21.1	43.9	19.3
Сауна	4.0	9.8	10.3	43.7	32.2
М	3.4	8.5	12.8	41.9	33.3
Ж	5.3	12.3	5.3	47.4	29.8
Пластик.кост.	2.9	14.9	18.4	36.2	27.6
М	1.7	12.0	21.4	33.3	31.6
Ж	5.3	21.1	12.3	42.1	19.3
Плевки	3.4	36.2	15.5	36.2	8.6
М	3.4	31.6	14.5	41.9	8.5
Ж	3.5	45.6	17.5	24.6	8.8
Слабительн.	5.2	67.8	10.9	13.2	2.9
М	1.7	68.4	12.0	14.5	3.4
Ж	12.3	66.7	8.8	10.5	1.8
Диуретики	5.2	75.3	6.3	10.9	2.3
М	2.6	10.3	6.8	76.1	4.3
Ж	1.8	12.3	5.3	73.3	7.0
Таблетки	2.9	79.3	6.9	6.9	4.0
М	1.7	78.6	8.5	6.8	4.3
Ж	5.3	80.7	3.5	7.0	3.5
Рвота	4.6	78.2	7.5	8.6	1.1
М	3.4	77.8	8.5	8.5	1.7
Ж	7.0	78.9	5.3	8.8	0.0

Что касается гендерных различий в методах, используемых для снижения веса, тест Wilcoxon Rank Sum показал незначимые результаты для всех методов RWL.

Участники заявили, что на них сильно или в какой-то степени повлиял тренер (60,1%). Врачи и диетологи не оказали влияния на большинство спортсменов (58,4 и 62,6% соответственно) (таблица).

Тест Wilcoxon Rank Sum не выявил гендерных различий между различными фигурами влияния.

Таблица 2. Распределение частот лиц, влияющих на поведение по управлению весом, о котором сообщили участники самбо

Источник	не повлияло	Мало	Не уверен	Слабо	Очень сильно
Сокомандник	33.1	27.3%	5.8%	19.8	14.0
М	33.0	27.8	6.1	19.1	13.9
Ж	33.3	26.3	5.3	21.1	14.0
Друг (%)	38.2	20.2	13.3	19.1	9.2
М	35.3	21.6	12.9	19.8	10.3
Ж	43.9	17.5	14.0	17.5	7.0
Врач (%)	58.4	19.7	6.9	10.4	4.6
М	54.7	17.9	9.4	14.5	3.4
Ж	66.1	23.2	1.8	1.8	7.1
Лич.тренер	43.4	16.8	6.4	20.8	12.7
М	44.4	20.5	6.8	17.1	11.1
Ж	41.1	8.9	5.4	28.6	16.1
Тренер (%)	16.3	14.5	8.7	28.5	32.0
М	17.2	16.4	11.2	24.1	31.0
Ж	14.3	10.7	3.6	37.5	33.9
Родители(%)	41.6	19.1	6.4	16.2	16.8
М	45.3	17.1	6.8	15.4	15.4
Ж	33.9	23.2	5.4	17.9	19.6
Диетолог (%)	62.6	13.2	8.0	9.8	6.3
М	57.3	17.1	8.5	10.3	6.8
Ж	73.7	5.3	7.0	8.8	5.3

### *Обсуждение*

Целью данного исследования было определить методы, которые спортсмены-самбисты используют для индукции RWL.

Полученные данные показывают, что постепенное соблюдение диеты, посещение сауны и пропуск приема пищи были наиболее распространенными методами снижения веса перед соревнованиями как у мужчин, так и у женщин. Однако более экстремальные методы RWL, такие как использование слабительных, мочегонных средств, таблеток для похудения и рвоты, использовались нечасто. Последнее особенно беспокоит не только потому, что диуретики запрещены Всемирным антидопинговым агентством [16] и являются причиной значительного числа случаев употребления допинга в спортивных единоборствах [17], но и потому, что они могут оказывать разрушительное воздействие на здоровье человека [18]. В целом, мужчины имели тенденцию терять больше веса во время RWL, а также восстанавливать больший вес после RWL по сравнению с женщинами. Результаты нашего исследования во многом аналогичны результатам Артиоли [5], где наиболее часто используемыми дзюдоистами методами RWL были постепенное соблюдение диеты, усиление физических упражнений, пропуск приемов пищи и ограничение приема жидкости. Кроме того, несколько исследований по методологии RWL у борцов средней школы и колледжа показывают аналогичные данные [7, 19]. В других единоборствах, таких как смешанные боевые искусства, джиу-джитсу, бразильское джиу-джитсу, бокс, тхэквондо и кикбоксинг, распространенность RWL колеблется от 60 до 80% [11, 13, 20, 21, 22]. Таким образом, выявленные тенденции RWL характерны не только для спортсменов самбо, дзюдо или борьбы, но в разной степени присутствуют в единоборствах в целом.

Наше исследование показало, что тренеры были самой важной фигурой, влияющей на спортсменов-самбистов при проведении RWL. Беркович и др. [23] получил идентичные результаты в своем исследовании тренеров и тренеров по дзюдо и тхэквондо. То же исследование показало, что тренеры и инструкторы побуждали спортсменов заниматься RWL уже в 12 лет. В нашем случае спортсмены сообщили, что начали RWL в возрасте ~ 16 лет. Это

не должно вызывать удивления, поскольку литература показала, что даже пятилетних борцов заставляют заниматься RWL [24]. Американская академия педиатрии подчеркивает, что этой практики следует избегать в этом возрасте, поскольку она мешает нормальному росту и развитию детей и подростков и может вызвать психологические проблемы [25].

Исходя из точки зрения, которая ставит во главу угла здоровье и безопасность спортсмена, важно отметить, что практика RWL не обходится без последствий. В существующей литературе красноречиво описываются физические и психологические последствия, вызванные RWL, которые могут варьироваться от острых до хронических [14], при этом повторяющиеся RWL не обеспечивают защиты спортсменов от негативного воздействия RWL на результативность [26]. Фактически еще с 1996 года выдающиеся организации здравоохранения и фитнеса, такие как Американский колледж спортивной медицины, недвусмысленно заявили, что существует общее мнение о том, что RWL оказывает негативное влияние на физиологические и связанные со здоровьем параметры [27]. Несмотря на эти «ранние» предупреждения и некоторые правила, связанные с RWL, внедренные в Национальной студенческой спортивной ассоциации США [28], недавние исследования, в том числе наши, показывают, что тенденции в отношении RWL в боевых видах спорта существенно не изменились [29]. Важно отметить, что RWL не обязательно ассоциируется с успехом в соревнованиях [30] или хорошими показателями [31, 32], и поэтому предположение о том, что более легкий противник, скорее всего, проиграет в условиях соревнования, является сомнительным. Однако часто RWL обычно воспринимается как практика психологической стойкости, которая дает спортсменам психологическое преимущество перед их противниками [33].

Вопреки этому мнению, недавний систематический обзор влияния RWL на спортсменов-дзюдоистов, проведенный Lakicevic et al. [14] показали, что чувство напряжения, гнева и усталости значительно усилилось, в то время как у дзюдоистов, практикующих RWL, было продемонстрировано снижение бодрости. Поскольку все больше и больше новых исследований обнаруживают вредные

эффекты RWL [9, 34,35,36,37,38], которые могут даже привести к летальным последствиям [39], ученые предложили запретить эту вредную практику в боевых видах спорта [29]. . Более того, были предложены альтернативные способы похудения, такие как постепенная потеря веса со скоростью около 1 килограмма в неделю, повышенное потребление углеводов и акцент на потере веса за счет жировых отложений [40]. Соответственно, необходимы строгие правила, которые будут подчеркивать справедливость и уделять приоритетное внимание здоровью спортсмена, чтобы добиться столь необходимых изменений, направленных на смягчение последствий, вызванных RWL, у спортсменов-единоборцев.

Текущее исследование имеет два основных ограничения: во-первых, оно преследует только исследовательскую цель, поэтому из собранных данных не было сделано никаких причинно-следственных выводов. Более того, вопросы о RWL могут быть чувствительными к социальной желательности, поэтому участники могли быть предвзятыми в своих ответах, даже если мы позаботились о полной анонимности анкеты.

Тем не менее, исследование охватывает тему, которая ранее никогда не затрагивалась самбистами и проводилась с участием людей из более чем 20 стран со всего мира. Поскольку большинство спортсменов-самбистов не консультировались с врачом или диетологом по поводу RWL, результаты настоящего исследования относятся в первую очередь к тренерам, которым следует повысить уровень своих знаний о рисках применения методов RWL, при этом здоровье спортсменов будет иметь первостепенное значение.

#### *Выводы*

Почти 87% самбистов сообщили, что намеренно снизили свой вес перед соревнованиями, в результате чего было потеряно 5,27 кг (стандартное отклонение:  $\pm 7,57$ ). Постепенное соблюдение диеты, посещение сауны и пропуск приема пищи были наиболее распространенными методами снижения веса перед соревнованиями. В целом, мужчины имели тенденцию терять больше веса во время RWL и набирать больше веса после RWL по сравнению с женщинами. Результаты текущего исследования согласуются с результатами, представленными в ранее проведенных исследованиях RWL с точки

зрения распространенности, масштабов и методов, используемых спортсменами единоборств, особенно в дзюдо и борьбе. Зная об опасных последствиях RWL, следует рассмотреть альтернативные методы устойчивого похудения.

#### **Список использованных источников:**

Drid P, Tabakov S, Eliseev S, Selimovic N, Jaksic D, Trivic T, et al. Somatotypes of elite male and female junior sambo athletes. *Arch Budo*. 2018;14:189–95.

Trivic T, Eliseev S, Tabakov S, Raonic V, Casals C, Jahic D, et al. Somatotypes and hand-grip strength analysis of elite cadet sambo athletes. *Medicine*. 2020;99(3):e18819. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000018819>.

Osipov AY, Kudryavtsev MD, Jagiełło W, Iermakov SS, Błach W. Increasing of special physical fitness of the female athletes practicing sambo. *Arch Budo*. 2020;16:53–9.

Osipov AY, Kudryavtsev MD, Iermakov SS, Jagiełło W. The overall knowledge characterising the training process of young sambo athletes. *Arch Budo*. 2019;15:1–10.

Giannini Artioli G, Gualano B, Franchini E, Scagliusi FB, Takesian M, Fuchs M, et al. Prevalence, magnitude, and methods of rapid weight loss among judo competitors. *Med Sci Sports Exerc*. 2010;42(3):436–42. <https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e3181ba8055>.

Alderman BL, Landers DM, Carlson J, Scott JR. Factors related to rapid weight loss practices among international-style wrestlers. *Med Sci Sports Exerc*. 2004;36(2):249–52. <https://doi.org/10.1249/01.MSS.0000113668.03443.66>.

Kiningham RB, Gorenflo DW. Weight loss methods of high school wrestlers. *Med Sci Sports Exerc*. 2001;33(5):810–3. <https://doi.org/10.1097/00005768-200105000-00021>.

## ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ ОТ ИГРОКОВ НА ПРИМЕРЕ ЧЕРНО САМБА

*Н.А. Прудников,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

Научный руководитель: *С.Б. Нечувилин*  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме психологического здоровья игроков в футбол. В работе мы акцентируем внимание на важность не только работы психологов и тренеров с командой, но и на правильное целеполагание при работе с молодежью. Проблемы касаются особенностей составления правильных тренировочных программ, распределения медиа, тренировочных и игровых нагрузок, а также наличия правильного пути развития игрока.

**Ключевые слова:** депрессия, тренерское дело, психология, целеполагание, детско-юношеский футбол

## INFLATED EXPECTATIONS FROM PLAYERS ON THE EXAMPLE OF CHERNO SAMBA

*N.A. Prudnikov*

Master's degree student of the Moscow International Academy

Academic adviser: *S.B. Nechuvilin*

Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the current topic of psychological health of football players. In our work, we focus on the correct goal-setting when working with youth. Challenges relate to designing the right training programs, distributing media, training and playing loads, and having the right path for the player to develop.

**Key words:** depression, coaching, psychology, goal-setting, youth football

Актуальность настоящего исследования соотносится с необходимостью поиска новых средств принятия тренерами

взвешенных и последовательных решений. Игроков начинают замечать и обсуждать раньше, чем к этому готовы. Это создает чрезвычайную психологическую и когнитивную нагрузку. Должны появляться методы, которые бы помогли молодым игрокам справляться с чрезмерным вниманием.

«Я чувствовал себя так, как будто потерпел неудачу»:  
Черно Самба о жизни после того, как он был вундеркиндом в  
Championship Manager

Championship Manager останется со мной на всю оставшуюся жизнь – для меня большая честь, что люди до сих пор говорят и думают обо мне. Я был, вероятно, самым известным молодым игроком сборной Англии в свое время, потому что я превосходил всех остальных в своей возрастной группе. Когда переезд в Ливерпуль провалился, я рухнул на пол кухни и плакал, пока слез не осталось. У меня пропал аппетит. К тому времени, когда я приехал в Испанию в 2004 году, я чувствовал, что потерпел неудачу в своей собственной стране. Вот тогда на меня и напала депрессия. Я не хотел больше здесь находиться. Я хотел положить всему этому конец.

Я на 100% уличный футболист. Все началось с этого момента. Вы учите себя сами и можете делать то, что хотите; пробовать вещи, независимо от того, получатся они или нет.

Напротив дома, где я вырос в Гамбии, было поле. Я играл в футбол без перерыва, 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Мне было шесть лет, и я жил с тетей и дядей, потому что мои родители уже переехали в Великобританию, чтобы устроиться там до того, как за ними последовала семья.

Каждый день приходилось силой утаскивать меня с поля. Возможно, я и прожил с ними всего несколько месяцев, но мои тетя и дядя сыграли важную роль в моем детстве, заботясь обо мне, пока моих родителей не было. По сей день я стараюсь о них заботиться.

Сначала мы жили в Уотфорде, но вскоре переехали в Пекхэм, когда мой отец получил работу в Лондоне. В начале 90-х это было очень опасное место. Были наркотики и банды, так что это было не лучшее место для воспитания, но все, что я хотел сделать, это пойти в парк и поиграть в футбол с моими товарищами.



Футбол держал меня подальше от улиц. Были и другие влияния, даже от моих товарищей, которые говорили: «Почему ты собираешься играть в футбол? Почему бы тебе не прийти и не пообщаться?» Я придерживался футбола в том числе и из-за своих родителей – мой отец был очень строгим.

Мой отец был голкипером сборной Гамбии. Он был трудным человеком и никогда не относился ко мне снисходительно, хотя его уроки о том, как лучше всего справляться один на один с вратарями – с чем они не любят сталкиваться и как тяжело им было опускаться ниже – были удивительны.

Я был взрывным. Я получал мяч, делал пару трюков и просто проезжал через середину защиты, чтобы забить. В 13 лет я забил 132 гола в 32 матчах за «Сент-Джозефс Академию» в Блэкхите. Я забрал национальный рекорд у Майкла Оуэна и, по-моему, с тех пор он не был побит. Мой личный рекорд – восемь голов в одной игре. На самом деле наш тренер сказал после восьмого: «Черно, забивать больше не надо. Почему бы тебе не дать кому-то другому попробовать?» Я сразу бежал к воротам, а затем подталкивал товарищей по команде вперед, чтобы я мог сыграть с ними в стенку.

Я был в книгах и журналах Миллуолла, и моя репутация начала расти в Лондоне и за его пределами. После тренировки ко мне подошел один из парней и сказал: «Йо Черно, ты слышал об этой компьютерной игре Championship Manager? Приятель, честно говоря, ты в этом абсолютный зверь! Купи игру, и ты поймешь, о чем я».

Вау, он не ошибся – мои показатели были невероятными. Разработчики полагали, что это именно то, что в конечном итоге произойдет, благодаря сочетанию количества забитых голов за Сент-Жозев и прорыва в Миллуолле. Я бы тоже не сказал, что они ошибались. Я играл за сборную Англии от 15 до 20 лет, и на одном этапе не давал Уэйну Руни попасть в команду до 16 лет. Что касается U15, мне было всего 14, и я играл выше своей возрастной группы вместе с Дарреном Бентом, Гленом Джонсоном и Дэвидом Бентли.

Купил ли я игру? Конечно. Не сделать этого было бы преступлением. Но я немного переживал за виртуального себя, особенно если он возвращался после травмы и хотел выйти на поле.

Кажется, у каждого была своя история Черно Самбы. Один

парень вывел Челтенхэма из любительской лиги к победе во всем – в Премьер-лиге, Лиге чемпионов и т.д. – и мой персонаж там забивал сумасшедшее количество голов. За этим было весело наблюдать, и вот однажды он остановил меня на улице. Понятия не имею, как он меня узнал, но он пожал мне руку и сказал: «Приятель, ты понятия не имеешь, что ты для меня сделал».

Я всегда приветствую Championship Manager, но поначалу это было действительно странно. Дошло до того, что даже когда я играл в реальных матчах молодежной команды за Миллуолл против «Челси», «Арсенала» и других, я пытался скопировать свою статистику в игре. В голове я думал: «Игра говорит, что я шустрый, поэтому мне нужно быть быстрее». Было много подшучивания, и соперники говорили мне, что знают, что я хорош в игре, но сегодня они мне не дадут пространства.

Всегда есть отвлекающие факторы. Ненавижу отговорки, но я изо всех сил пытался удержаться на ногах. Я пришел к выводу, что никто не скажет мне, если я когда-нибудь сделаю что-нибудь не так. Все пели мне дифирамбы, а это было последнее, что мне было нужно в то время. Я забивал голы за Миллуолл и Англию, но не прилагал особых усилий, делая это. Если бы на тренировке мы выполняли часовую тренировку ударов по воротам, я бы ушел примерно через 15 минут. То же самое было бы, если бы мы были в спортзале полчаса – я бы делал упражнения только пять или 10 минут. Я виню себя в этом, но тогда мне нужно было, чтобы кто-то схватил меня и сказал: «Это неправильно». Думаю, они не хотели меня расстраивать из-за того, что я был им нужен.

Мне казалось, что я становлюсь товаром. Меня спонсировала Nike, поэтому мои товарищи хотели, чтобы я поехал в Nike Town и купил им все, что они хотят. Агенты были хуже – я помню, как один предлагал моим маме и папе 50 000 фунтов стерлингов только для того, чтобы подписать со мной агентский контракт. Сейчас это все еще большие деньги, но в те времена это было серьезно. Мой отец этого не понял; он подумал: «Подождите, это мы должны платить вам, чтобы вы заботились о нашем сыне и его интересах, а не вы нам». Он зарабатывал около тысячи долларов в месяц, так что имел право взять деньги, но он был принципиальным человеком и считал, что, если он согласится, это будет предательством.

Меня интересовали Ливерпуль, Манчестер Юнайтед, Лидс и Арсенал. Я побывал у них всех, и, хотя я болею за «Юнайтед», «Ливерпуль» меня хорошо устроил. Я встретил Жерара Улье, и он спросил меня, кто мой любимый игрок. В то время это был Майкл Оуэн, поэтому Джерард позвал Майкла, и он заставил меня расслабиться. Я также поговорил с Робби Фаулером, Стивеном Джеррардом и Эмилем Хески.

Однажды, когда я ехал в школьном автобусе, у меня зазвонил телефон. Это был Оуэн. Вы можете себе представить, на что это было похоже – мои товарищи сошли с ума. Они не поверили мне, пока я не поставил его на громкоговоритель. «Приехать сюда и играть за нас – привилегия, но тебе здесь действительно будут рады», – сказал он. Он дал мне возможность подписать контракт с Ливерпулем. Я не шучу, но я же не мог подвести Майкла Оуэна, не так ли?

Ливерпуль сначала предложил 1 миллион фунтов стерлингов, затем 2 миллиона фунтов стерлингов в рассрочку, но Миллуолл согласился принять только 2 миллиона фунтов стерлингов вперед, и это сорвало сделку. Все это было скрыто от меня, и я понятия не имел об этом – знали только мой агент, два клуба и мои родители. Когда через две недели переход сорвался, отец позвал меня на кухню, чтобы объяснить все это. Я упал на пол и выплакал глаза.

Я не играл в футбол полгода – практически бросил. Я не хотел иметь с этим ничего общего. Со временем родители и друзья убедили меня, что у меня есть талант, данный мне Богом, и я должен вернуться, но аппетит пропал. Я потерял любовь, и футбол превратился в работу.

Но что-то случилось, когда я лежал на полу кухни. Все, о чем я беспокоился, – это финансовая стабильность к тому времени, когда моя карьера закончится. Мне было 15 лет. Ребенку такого возраста нельзя так думать, но это то, что было у меня в голове.

В конце концов я вернулся в Миллуолл, который гарантировал мне трехлетний контракт к тому времени, когда мне исполнилось 17 лет. Я даже не играл в основной команде, но мне платили больше, чем некоторым игрокам первого состава. Мне это больше не нравилось.

Мои отношения с клубом никогда уже не стали такими, как раньше, и было много негодования против меня из-за того, что я хотел подписать контракт с «Ливерпулем». Атмосфера была кислой.

У меня были определенные тренеры, которые определенно меня поддерживали, но один все же ненавидел меня. Мне приходилось делать множество 12-минутных пробежек или бегать от одного конца тренировочного поля к другому без всякой причины. Я ожидал этого, но он просто пытался сделать мою жизнь несчастной.

Я принимал его, пока мне не исполнилось 19, и подписал контракт с испанским клубом второго эшелона Кадис. Это была мечта любого молодого человека: моя квартира выходила на пляж, была прекрасная погода, еда и стиль футбола. Мне хорошо платили, и это было идеальное время, чтобы сделать такой шаг.

Но через три-шесть месяцев я начал чувствовать себя изолированным, обиженным и снова думал о переезде в Ливерпуль. Я потел по ночам и не мог заснуть. Когда у меня наконец получалось поспать, мне снились кошмары. Я наблюдал за своими товарищами по сборной Англии, играющими неделю за неделей в Премьер-лиге, и думал, что я не смог реализовать себя в своей собственной стране. Я все еще был постоянным игроком сборной Англии до 19 лет и очень хотел уехать с ними. Это было похоже на мой клуб – то же самое, что и Миллуолл в мои первые годы там.

Я переехал в Англию из Гамбии, когда мне было шесть лет, Англия была домом. Внезапно мне 19 лет, и я живу в Испании, и все уже совсем по-другому. К 10 утра тренировка закончилась из-за жары, так что весь день я провел в одиночестве. Я просто ходил по магазинам. Каждый. Одинокий. День. Я имею в виду, что я мог делать столько покупок, сколько душе угодно, а про мой счет за телефон можно вообще не упоминать – мы говорим о 1000 фунтов в месяц. Я постоянно разговаривал по телефону с друзьями из Лондона.

Тогда меня охватила депрессия – спорт хоронил меня заживо. Мне было так горько жить. Почему я не мог пойти в клуб, в который хотел?

В течение нескольких недель я ходил в кабинет физиотерапевта и принимал столько таблеток, сколько мог. Я чувствовал себя безнадежным. Однажды я передозировался, чтобы покончить с собой. Я не хотел больше здесь находиться. Это было ужасно.

Один из моих товарищей по команде нашел меня на полу и сразу отвез в больницу. Если бы не его вмешательство, меня бы сейчас не было здесь, чтобы с вами разговаривать. Я всегда буду ему

благодарен, но никогда не назову его имени, потому что он хочет сохранить анонимность. Он по-прежнему один из моих самых близких друзей, и мы регулярно общаемся.

После этого эпизода мой лучший друг из дома чаще улетал в Испанию. Когда я впервые переехал туда, он устроился на новую работу и не смог приехать. Я помню, как трудно мне было позвонить и сказать: «Слушай, ты мне очень нужен здесь». С тех пор он приходил каждые две недели. Это успокоило мои нервы больше, чем вы можете себе представить. Я начал встречаться с девушкой, вскоре мы поженились, и она сразу же переехала ко мне.

Но я не мог рассказать им, маме, папе или кому-либо еще о том, через что мне пришлось пройти. Я никогда не думал, что со мной может случиться депрессия.

Большинство людей узнали о моей попытке самоубийства только тогда, когда я написал свою книгу. Я очень хорошо научился скрывать то, что происходило внутри меня, но тогда мне было очень больно. Написание книги было моей терапией. И наконец я отпустил себя, и как только я начал открываться, я просто не мог остановиться. Как будто огромный булыжник упал с плеч. Я чувствовал себя готовым рассказать обо всех тех мрачных временах и переживаниях.

Когда мой лучший друг услышал это в первый раз, он заплакал. Тогда он понятия не имел, потому что все, что я ему сказал, это то, что мне нужно, чтобы он приходил ко мне чаще. Он не думал, что это было что-то, кроме небольшой тоски по дому.

Когда я рассказал ему все, моя мама, папа и семья возненавидели себя. Я сказал им: «Это не вы, это я». Мне всегда казалось, что, если я говорю об этом, это признак слабости, но теперь я знаю, что был слаб из-за того, что молчал. Сила приходит в разговоре, а не наоборот.

Открыться так важно. Поговорить с кем-нибудь о том, что вы переживаете, – это самое важное, что вы можете сделать в этой ситуации, будь то мама, папа, партнер, друг, кошка или собака. Кто-нибудь. Тебе просто нужно поговорить. Это важная часть терапии, и, если я могу побудить одного человека обсудить свои проблемы с другим, это того стоит. Вот почему я написал книгу.

В футболе произошли определенные изменения. Все больше игроков выходят и рассказывают о своем опыте, и они не боятся,

что их за это сочтут слабыми. Все переживают депрессию. В жизни есть взлеты и падения. Иногда вы просыпаетесь и не хотите идти на работу, независимо от вашей работы. Все это часть депрессии.

После двух лет в Испании моя жена забеременела, и мы очень хотели вернуться домой. Я хотела, чтобы мой первый ребенок родился в Великобритании. К счастью, у Кадиса были некоторые финансовые проблемы, поэтому, когда я услышал, что босс «Плимута» Ян Холлоуэй был заинтересован в том, чтобы подписать меня в последний день летнего трансферного

Я действительно чувствовал, что у меня есть незаконченные дела в Англии, но для меня это все еще была просто работа. Я ходил из клуба в клуб в поисках финансовой безопасности. Вот почему после двух лет в Плимуте у меня были контракты в Финляндии, Греции и Норвегии. Все дело в деньгах.

Однако сейчас я хочу кое-что вернуть игре. Я получил свои тренерские лицензии вплоть до лицензии А УЕФА, поэтому я могу работать в академиях и учить новые таланты тому, как справляться с давлением. Нет лучшего наставника, который бы разъяснил им подводные камни игры. Многие молодые люди думают, что они уже сделали это, хотя это не так. В футболе нет ярлыков – нужно приложить максимум усилий. У меня были все качества и способности, но я не выкладывался полностью, потому что в какой-то момент я был лучше всех.

В 2004 году я также основал гамбийский клуб под названием Samger FC. Я хотел построить клуб там, где родился, поэтому мы отобрали лучших молодых игроков и отправили их в академию. Они прошли путь в Первый дивизион, чем я очень горжусь.

Моя главная цель – возглавить сборную Гамбии и впервые в истории страны выйти в финал крупного турнира. Я знаю, что, прежде чем бежать, мне нужно научиться ходить, другими словами, мне нужно учиться на своих ошибках. Мне нужно работать в академиях Великобритании, продолжать учиться каждый день и использовать полученный опыт, чего я не делал, когда играл.

Меня часто спрашивают, хочу ли я что-нибудь изменить в Championship Manager, и всегда отвечаю: черт возьми, нет! Я читал, что некоторые вундеркинды считают, что игра способствовала их неудачной карьере, но я не согласен. В обычной жизни есть

отвлекающие факторы, вам просто нужны сила воли и сила духа, чтобы идти вперед. Человек должен взять себя в руки, усердно работать и достичь того, чего он хочет. Я ненавижу оправдания и не думаю, что сделал что-то, о чем нужно сожалеть. Что бы вы ни делали в жизни, на вас всегда будут давить. Во всяком случае, я в долгу у Championship Manager. Я участвовал в их рекламах и до сих пор работаю на них время от времени.

У меня было три цели в жизни: стать профессиональным футболистом, играть за Англию на молодежном уровне и за Англию или Гамбию на взрослом уровне. Я все это сделал. Моя проблема заключалась в том, что в таком юном возрасте ожидания от меня были настолько высокими, что это выглядело как неудачная карьера. В 15 лет мне посоветовали выиграть чемпионат мира 2006 года за Англию.

Не многие люди могут сказать, что достигли своих жизненных целей, но я это сделал и горжусь этим.

#### **Список использованных источников:**

1. Sports.ru
2. Transfermarkt.de
3. Fourfourtwo.com
4. Footballmanager.com/blogs

## ВАЖНОСТЬ СОСТАВЛЕНИЯ И УТВЕРЖДЕНИЯ СОБСТВЕННОЙ ТРЕНЕРСКОЙ ФИЛОСОФИИ

*А.С. Сидорин,*

студент магистратуры ОЧУ ВО «Московская  
международная академия»

Научный руководитель: *С.Б. Нечувилин*  
ОЧУ ВО «Московская международная академия»

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной в настоящее время теме использования тренерской философии современными тренерами во всех областях спорта: любительском, детско-юношеском, профессиональном. В работе мы акцентируем внимание на важность и не только наличия такой философии у тренера, но и грамотного ее использования ради принятия взвешенных, информированных и последовательных решений. Проблемы касаются особенностей составления философии, формулировании правильных вопросов, ее использовании и перепроверке на точность и актуальность.

**Ключевые слова:** тренерское дело, философия тренерства, принятие последовательных решений, теория и методика спорта

## THE IMPORTANCE OF DRAFTING AND VALIDATING YOUR OWN COACHING PHILOSOPHY

*A.S. Sidorin*

Master's degree student of the Moscow International Academy

Academic adviser: *S.B. Nechuvilin*

Moscow International Academy

**Abstract.** The article is devoted to the currently up-to-date topic of the use of coaching philosophy by modern coaches in all areas of sports: amateur, youth, professional. In this work, we emphasize on the importance of not only having such a philosophy in the coaching process, but also using it competently for the sake of making balanced and informed and consistent decisions. The problems relate to the peculiarities of drawing up a philosophy, formulating the right questions, using it and rechecking for accuracy and relevance.

**Key words:** coaching, philosophy of coaching, consistent decision making, theory and methodology of sports



Актуальность настоящего исследования соотносится с необходимостью поиска новых средств принятия тренерами взвешенных и последовательных решений. В эпоху, когда информации становится слишком много, а спорт становится все более подвержен нововведениям, моде и влиянию извне из-за блоггеров, журналистов и постоянного внимания болельщиков, тренеры могут запутаться и вместо выполнения поставленных задач исходя из четко разработанного плана, становятся предвзятыми. Эта угроза решается наличием сформулированной и подтвержденной философии.

Теоретическая база исследования представлена изучением мемуаров, записей, дневников и интервью ведущих тренеров мира, формулирующих свои принципы и доказывающих играми своих команд актуальность и правильность избранного ими пути.

В теории по использованию философии тренерского дела стоит отметить таких авторов, как А. Венгер, Г. Генри, А. Фергюсон и др.

Быть тренером может быть непросто. Вас постоянно просят принимать решения, которые влияют не только на вас, но и на ваших спортсменов и вашу команду. Вам нужно найти баланс между развитием своих игроков и одержанием побед, и вам нужно удовлетворить потребности ваших спортсменов. Чтобы выполнять такую работу эффективно и последовательно, вам необходимо четко понимать свою философию тренерства.

В этой статье рассматривается, что такое философия тренерства, почему вам нужно ее записать себе в тетрадь, как ее написать и как потом ее использовать.

Что такое философия тренера?

<i>Компоненты тренерской философии:</i>
Цели
Подход
Ценности
Принципы

Философия тренерства – это заявление о том, что вы цените в своей работе и работе спортсменов и как вы подойдете к своей роли тренера в целом. В ней рассказывается о вашей цели как тренера и о том, как вы подойдете к развитию игроков и достижению побед. Ваша философия тренерства состоит из ваших основных целей,

убеждений и принципов, которых вы придерживаетесь для достижения своих целей.

Ваша тренерская философия определяет, как вы ведете себя как тренер и как взаимодействуете со своими спортсменами. Она должна отражать, кто вы и кем хотите быть. Она основана на вашем опыте, знаниях, ценностях, мнениях и убеждениях. Из них ваши ценности имеют наибольшее влияние на вашу философию тренерского искусства, поскольку это утверждение и подтверждение того, что для вас важно.

Философия тренерства обычно состоит из двух предложений. Некоторые люди могут выразить свою философию в двух словах; у других специалистов есть философские утверждения, которые разбиты на несколько абзацев. Все хорошие философские принципы, независимо от их длины, объясняют цель тренерства, а также убеждения и принципы, которым тренер следует для достижения своих целей. Ниже приведены два примера тренерской философии, чтобы дать вам представление о том, как эта философия может выглядеть.

«Успех для меня означает собрать группу детей вместе, заставить их играть вместе, как команде, достичь своего потенциала и при этом получать удовольствие».

«Моя цель – создать интерес и поощрять энтузиазм у спортсменов перед соревнованиями..., а затем направить этот энтузиазм и интерес совместно с выученными базовыми навыками вида спорта на достижение целей. Это звучит безусловно просто, но на самом деле это не так».

Зачем вам нужна тренерская философия?

<i>Важность тренерской философии:</i>
Вырабатывает правильный подход
Помогает при принятии решений
Способствует постоянству в принимаемых решениях

Как тренер, вы должны четко понимать, куда вы идете и как вы туда доберетесь. Ваша философия тренерства формирует некоторые руководящие принципы, которые помогут вам определить, куда вы хотите идти и какие методы вы будете использовать для этого. Это повлияет на то, как вы будете разрабатывать и проводить тренировки

для развития ваших спортсменов. Она также определяет, насколько вы уделяете внимание победе, а не развитию игрока.

<i>Тренерская философия поможет тренеру принимать следующие этические решения:</i>
Замены
Травмированные игроки
Отношение к строгости соблюдения правил игры
Решение о том, насколько тяжело должны тренироваться игроки
Наказания и штрафы

Тренерство – это непростая задача, поскольку вам часто придется принимать этические решения. Имея четкую философию, вы можете принимать правильные решения и более эффективно тренировать. Последовательность – важное качество для тренера. Четкая философия тренерства помогает вам принимать последовательные решения и оставаться стойкими перед лицом внешнего давления.

Например, если у вас есть философия развития всех игроков, которых вы тренируете, вы с меньшей вероятностью поддадитесь давлению, чтобы выставить своих сильнейших спортсменов, если ваша задача – максимизировать потенциал молодых и перспективных.

Помимо обеспечения последовательности, четкая философия тренерства устранил неопределенность в таких областях, как правила внутри команды, стиль игры, дисциплина игроков, конкуренция и ваши долгосрочные цели. Каждый из этих пунктов должен основываться на вашей философии тренерского искусства, и вы должны последовательно применять их. Четкое изложение философии также поможет вашим спортсменам, их родителям и другим людям в вашей команде понять решения, которые вы принимаете.

У каждого, кто тренирует, есть философия; но не все нашли время изучить его и записать. Если вы также ее нигде не записали, тогда ваша философия будет на подсознательном уровне. Это по-прежнему будет влиять на то, как вы тренируете, однако без четкого понимания того, что это такое, вы не сможете гарантировать, что использование данной философии уместно. Вам также будет сложно использовать вышеперечисленные принципы в своей тренерской практике. Это важный шаг для всех тренеров – изложить свою философию.

Как вам написать свою философию?

Чтобы сформулировать свою философию тренерства, вам нужно написать заявление, объясняющее ваши цели и ваш подход, основанный на ваших ценностях. Для этого требуется, чтобы вы идентифицировали:

1. Ваши тренерские цели.
2. Ваши ценности.

Ваши тренерские цели должны охватывать то, чего вы хотите достичь, что вы хотите, чтобы ваша команда достигла и что вы хотите, чтобы ваши индивидуальные спортсмены достигли.

Прежде чем вы сможете определить соответствующие цели, вам сначала необходимо четко сформулировать свои ценности, поскольку они будут определять цели, которые вы ставите. Познание своих ценностей требует повышения вашего самосознания.

Повышение самосознания

Самосознание – это процесс понимания своих сильных и слабых сторон, того, что для вас важно, и того, как вы реагируете на различные ситуации. Это также включает определение уровня важности, которое вы придаете развитию и победе ваших игроков. Чтобы повысить свое самосознание, вам нужно подумать о том, как вы тренируете своих спортсменов. Это часто делается, задавая себе несколько вопросов, а затем глядя на свой тренировочный процесс и реакцию окружающих, чтобы определить и понять, как на них ответить. Эти вопросы могут включать:

- Какова моя цель?
- Как я должен реагировать?
- Как я реагирую?
- Что это говорит мне / что мне следует изменить?

Обдумывание своей реакции на ситуации поможет вам понять себя. Чтобы помочь вам лучше понять свои ценности и начать думать о том, что может включать ваша философия тренерства, подумайте, как бы вы ответили на следующие вопросы:

- Почему вы тренируете?
- Кого вы тренируете?
- Каким тренером вы хотите быть?
- Чему учить важнее всего?
- Что вы хотите, чтобы ваши игроки извлекли из своего спортив-

ного опыта?

- Как вы определяете успех?

Размышляя над своей практикой и размышляя о том, что для вас важно, вы сможете придумать некоторые ценности, которые для вас наиболее важны. Эти ценности должны лежать в основе вашего тренерского стиля и стать ключевой частью вашей философии. Они должны помочь вам определить, какое внимание вы уделяете развитию и победе, участию игроков в матчах и мероприятиях, способам общения и тому, на чем вы сосредоточиваетесь больше всего. Эти ценности важны, конечно же, лично для вас, однако ваша философия также должна работать и в контексте вашей рабочей среды.

#### *Понимание вашего окружения*

Помимо понимания себя и своих целей, вам также необходимо понять свое окружение и ограничения, с которыми вы работаете при разработке философии тренерства. То, кого вы тренируете и где вы тренируете, будет влиять на то, что вы можете делать, и, следовательно, должно определять вашу философию. Например, философия, ориентированная на результат, не поможет, если вы тренируете шестилетних детей. Твердость и ожидание строгой дисциплины могут быть неуместными, если вы тренируете команду в рамках каких-то социальных задач. Прежде чем вы определите свои цели и то, как вы будете тренировать своих спортсменов, вам сначала нужно понять этих спортсменов.

#### *Определение целей тренерства*

Определив свои ценности, вы можете установить некоторые цели, которые будут определять вашу философию. Задачи вашего тренерского дела обычно должны касаться трех областей:

- Игра на результат (например, победа)
- Развитие игроков
- Получение удовольствия от игры.

Вам необходимо определить, каковы ваши цели для каждого из этих компонентов, и которым вы будете уделять наибольшее внимание. Это решение должно основываться на ваших ценностях, потребностях ваших спортсменов и среде, в которой вы тренируетесь. Как только вы это сделаете, вы должны написать для себя заявление/ манифест, в котором описываются ваши ценности, ваши цели и то, как вы будете тренировать своих спортсменов.

## Как использовать свою философию?

<i>Правильное использование философии:</i>
Жить и работать по ней каждый день
Определять первоочередные цели и задачи
Руководствоваться ею при принимаемых решениях
Доносить ее до игроков и остального штаба
Пересматривать правильность использования философии, отталкиваясь от обратной связи

Хотя процесс написания философии своего тренерского дела и поможет вам прояснить ваши ценности и то, что для вас важно, просто записать ее для себя в итоге будет недостаточно. Слишком часто тренеры пишут философские заявления, а затем оставляют их в ящике стола навсегда. Чтобы быть эффективным, пользуясь соответствующим сводом правил, необходимо использовать эту философию, а это значит, проживать ее изо дня в день. Это также означает, что вы соблюдаете ее в конце сезона, когда давление из-за результата остается или даже возрастает, так же, как и в первый день тренировок после межсезонья.

Вы должны использовать свою философию, чтобы помочь самим себе определить цели, которые вы преследуете. Это будет происходить в течение сезона, во время тренировочных блоков или циклов и вплоть до индивидуальных тренировок с игроками и матчей. Ее также следует использовать, чтобы помочь самим себе принимать решения. Если вы не уверены, что решить или какие действия предпринять, взгляните на свою философию. Если она хорошо написана, она поможет вам сделать правильный выбор.

Важно, чтобы вы проинформировали своих игроков и их родителей о своей философии. Это поможет им понять, как вы будете их тренировать, и объясните цели, которые вы ставите перед собой и перед ними. Рассказывая о своей философии спортсменам, вы уменьшите путаницу и вам будет легче объяснять принимаемые вами решения. Информировав людей о своей философии, вы обязуетесь следовать ей. Это повысит вероятность того, что вы будете ее придерживаться.

Важно понимать, что ваша собственная философия может эволюционировать со временем. Это связано с приобретаемым вами

опытом, приобретаемыми знаниями и изменяющимся профилем ваших спортсменов, которых вы тренируете. Важно адаптировать свою философию к спортсменам, которых вы тренируете. Это требует, чтобы вы регулярно выделяли время, чтобы поразмышлять о своей философии тренерства и убедиться, что она по-прежнему точна и актуальна.

Один из способов сохранить свою философию – размышлять о сложных ситуациях, с которыми вы сталкиваетесь. Спросите себя, соответствует ли ваш подход вашей философии. Если да, то вы укрепите свою философию и найдете сами для себя ей подтверждение. Если вы этого не сделали или если приверженность своей философии дала отрицательный результат, вам нужно будет пересмотреть свою философию. Если вы регулярно получаете отрицательный ответ, возможно, стоит задуматься, правильный ли вы путь выбрали.

Философия тренерства – важный инструмент, которым вы руководствуетесь. Он дает вам четкое руководство по целям, которые вы должны преследовать, и подходу, который вы будете использовать для их достижения. Она помогает вам принимать эффективные и последовательные решения и тренировать в соответствии с вашими ценностями. Выделив себе время, чтобы прояснить свою философию, а затем довести ее до конца, вы станете более эффективным и успешным тренером.

#### **Список использованных источников:**

«Coaching Philosophy: What is It and How to Develop Your Own?» - <https://positivepsychology.com/coaching-philosophy/>

«Coaching Philosophies from Sports Coaches» - <https://www.athleteassessments.com/coaching-philosophies-from-sports-coaches/>

«8 CORE PRINCIPLES IN DEVELOPING A COACHING PHILOSOPHY» - <https://us.humankinetics.com/blogs/excerpt/8-core-principles-in-developing-a-coaching-philosophy>

«FIBA, LEVEL 2» - <https://wabc.fiba.com/manual/level-2/11-coach/3-development/3-2-coaching-style-and-philosophy/3-2-1-what-is-a-coaching-philosophy/>

«FA, License a UEFA» - <https://thebootroom.thefa.com/resources/coaching/10-top-tips-for-developing-a-coaching-philosophy>





Научное издание  
Печатается по решению Ученого совета ОЧУ ВО  
«Московская международная академия»

Сборник научных статей магистрантов ММА

Москва, ул. Новомосковская, д. 15а

Объем 28,5 усл.печ.л.

Формат бумаги А5 – 60х90 1/16

Тип гарнитуры Таймс Нью Роман.

Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии «Канцлер»