



Содержание

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Проблемы электронного голосования на муниципальных выборах 3

Зотов В. Б., Поляков М.Б.

Особенности организации проектных процессов при создании «Умных городов» 8

Голованов В.И.

Направления развития контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации 24

Лебедева Ю.А., Игнатов И.А.

Реализация механизма государственных закупок продукции на государственные и муниципальные нужды в современных условиях 36

Семкин Н.М., Столярова А.Н.

Применение «регуляторных песочниц» в сфере цифровых инноваций как инструмент государственного управления устойчивым развитием 43

Сергеева Н.В., Голышев В.В.

Управленческие приемы государственного и муниципального управления отраслью утилизации твердых коммунальных отходов 53

Рыбальченко И.В., Демин А.В.

Формирование экосистемы устойчивого развития в России: проблемы и перспективы 61

Маркова О.В., Мельниченко Н.Ф.

Брендинг как инструмент развития муниципального образования 73

Хмельченко Е.Г.

Применение искусственного интеллекта в работе с обращениями граждан 80

Мельниченко Н.Ф., Маркова О.В., Дудкевич В.В.

Формирование рекомендаций к оценке реализации муниципальных целевых программ и проектов в муниципалитете 92

Колесникова Т.П., Седова И.Н., Колесникова В.Д.

Развитие социальной инфраструктуры в муниципалитетах: проблемы и перспективы роста 100

Рогач О.В., Фролова Е.В.

Роль стратегического планирования в повышении эффективности государственного и муниципального управления в Российской Федерации 111

Изотова Г.С., Галкин А.И.

Совершенствование системы стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации 117

Изотова Г.С., Галкин А.И.

Научная методология Ричарда Фейнмана и ее применимость к проблемам государственного и муниципального управления 124

Рыбальченко И.В., Демин А.В.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Факторы инвестиционной привлекательности региональных мезосистем на основе геомаркетингового и цифрового подходов 134

Торгашев Р.Е.

Внедрение технологий умного управления гидроресурсами в региональных мезосистемах (на примере Республики Крым) 146

Голованов В.И., Торгашев Р.Е.

Применение цифровых технологий в системе управления жилищно-коммунальным хозяйством: исследование современного российского опыта на примере города Москвы 156

Петрова О.Ю., Агеев Н.В., Шитов К.Ю.

Оценка туристской привлекательности Камчатского края 166

Петрова О.Ю., Кочергина В.Е.

Государственное управление в сфере выдачи поисковых лицензий на территории Дальнего Востока 175

Ахмадалиева З.Д., Петров А.М.

МЕНЕДЖМЕНТ

Современная концепция подготовки лидеров новой формации 186

Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В.



Повышение мотивации сотрудников через внедрение инновационных подходов с использованием ключевых показателей эффективности 194
Миринова Н. Н., Лебедев А.А.

Проблемно-проектный подход в профессиональной подготовке государственных служащих 199
Сергеева Н.В., Голышев В.В.

Цифровое обучение в современном образовательном процессе: вызовы, потенциальные риски и перспективы развития 209
Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Черкасов К.В.

Эффективная лингвокоммуникация как инструмент успешной приёмной кампании в вузе 216
С.В.Фирсова, Н.А. Фирсов

Инструментарий оценки компетентностной модели выпускника ВУЗа 227
Прошкин Н.Е., Орлова Е.С.

Формирование имиджа среднего общеобразовательного учреждения (на примере МБОУ СОШ «СОШ №8» г. Новомосковска Тульской области) 239
Овчаров А.В., Бабкина Т.В., Баукин А.В.

Концепция ценностного менеджмента в деятельности современной организации 248
Ермилина Д.А., Кузьмина Е.Ю.

Инструменты маркетинга в совершенствовании деятельности предприятий гостиничной индустрии 256
Кануникова М.И.

Внедрение организационно-управленческих инноваций на гостиничных предприятиях 264
Лесникова О.В.

Истоки самоорганизации городских агломераций 270
Соколова С.В.

Трансформация стратегий стимулирования сотрудников в секторе гостеприимства 279
Красноженова Г.Ф.

Специфика управления культурой трудовых отношений персонала в условиях цифровизации 286
Ситжанова А.М., Прытков Р.М.

Уважаемые читатели!

Журнал "Муниципальная Академия" включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК от 2 марта 2012 г. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

УДК 352:324-028.27
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_3
EDN: ZDCWRM

Проблемы электронного голосования на муниципальных выборах

Problems of electronic voting in municipal elections



Владимир Борисович Зотов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019>, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru



Михаил Борисович Поляков

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-код: 9188-8882, AuthorID: 944394
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99

Mikhail B. Polyakov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Аннотация.

В данной статье рассмотрены актуальные вопросы проведения голосования на местных выборах с использованием современных электронных систем, позволяющих использовать технологии дистанционного доступа и защиты данных. Проведен анализ опыта организации электронного голосования на муниципальных выборах в г. Москве в 2019 году, ставшего первой практикой масштабного применения дистанционных технологий голосования в системе местного самоуправления. Также изучена практика использования электронного голосования и в других муниципалитетах в более поздний период времени.

Выявлены проблемы использования дистанционных технологий голосования на местном уровне и обозначены рекомендации по их совершенствованию. Особое внимание уделено вопросу повышения привлекательности проведения электронного голосования для молодых жителей Москвы.

Ключевые слова.

Местное самоуправление, муниципальные выборы, информационная система, дистанционная технология, электронное голосование.

Введение

Вопросы проведения выборов на местном уровне и повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления (далее – МСУ) в ситуации реформирования системы муниципального управления неизменно привлекают интерес исследователей и практиков [6]. При этом несомненной выглядит необходимость повышения роли местного самоуправления и совершенствование практики муниципального управления [8]. С учетом цифровой трансформации особое внимание следует уделять электронному голосованию на выборах в муниципальном образовании, как наиболее перспективному инструменту повышения доступности и привлекательности участия граждан, и прежде всего молодежи, в жизни муниципалитета и определении перспектив его развития [9]. Цель исследования – рассмотреть актуальные вопросы и выявить проблемы проведения голосования на местных выборах с использованием современных электронных систем.

Методы

Методология исследования предполагала применение ряда общенаучных методов, таких как сравнительный, структурный

Abstract.

This article discusses current issues of voting in local elections using modern electronic systems that allow the use of remote access and data protection technologies. The analysis of the experience of organizing electronic voting in municipal elections in Moscow in 2019, which became the first practice of large-scale application of remote voting technologies in the local government system, was carried out. The practice of using electronic voting in other municipalities in a later period of time has also been studied. The problems of using remote voting technologies at the local level are identified and recommendations for their improvement are outlined. Special attention is paid to the issue of increasing the attractiveness of electronic voting for young residents of Moscow.

Keywords.

: Local government, municipal elections, information system, remote technology, electronic voting.

и системный анализы, предметом которых являлось исследование проблемных аспектов проведения голосования на местных выборах с использованием современных электронных систем, а также возможностей дальнейшего совершенствования данной процедуры.

Результаты исследования и их обсуждение

Электронное голосование в системе муниципального управления впервые наиболее масштабно было использовано в г. Москве в 2019 году на выборах депутатов в городскую Думу. Вместе с тем, электронное голосование проходило параллельно с стандартной процедурой очного участия в выборах. Для идентификации и подсчета «электронных» голосов использовался определенный цифровой шифр, что позволяло проверять и сортировать электронные бюллетени для подсчета окончательных результатов голосования [4].

Процедура электронного голосования показало впечатляющий результат – свое волеизъявление показало 92% людей, принявших участие в проведении эксперимента (всего участвовало 9 810 избирателей). Суммарный результат по итоговой явке по результатам стандартной процедуры и

электронного голосования составил около 22%, что было выше, чем на предыдущих выборах в городскую Думу [5].

Эксперимент по процедуре электронного голосования был осуществлен на 3 избирательных участках из 45, а для обеспечения безопасности хранения и передачи данных была использована технология блокчейн. На участках, где проходил эксперимент, была зафиксирована более высокая явка, а основной прирост обеспечили именно граждане, принявшие участие в эксперименте. Впоследствии опыт применения электронного голосования 2019 года был использован в г. Москве в 2021 году на выборах в Государственную Думу.

На сегодняшний день электронное голосование активно используется в различных регионах нашей страны. Например, в сентябре 2023 года эта процедура была применена в Алтайском крае на выборах Губернатора Алтайского края и представительных органов местного самоуправления. В 2024 году электронное голосование будет использовано в Республике Алтай на выборах депутатов Государственного Со-

брания – Эл Курултай. Всего же по стране уже в 25 регионах граждане могут участвовать дистанционно в выборных процедурах муниципального уровня.

Несомненно, что использование дистанционных технологий голосования создает новое цифровое пространство для привлечения электората, особенно среди молодежи, что позволяет расширить явку и заинтересовать широкие слои населения в участии в выборах на муниципальном уровне [10].

Вместе с тем, анализ различных источников [1; 2; 3; 7; 11; 12] показывает, процедура дистанционного голосования с помощью современных цифровых инструментов имеет ряд проблем, табл. 1.

Полагаем, что в современных условиях построения цифрового общества система электронного голосования на муниципальных выборах выглядит не просто важной, но и необходимой как еще один шаг к построению демократии, а саму процедуру необходимо совершенствовать и масштабировать на все регионы РФ.

Таблица 1

Проблемы применения процедуры электронного голосования на муниципальных выборах

Проблема	Пояснение
Сложность применения для некоторых групп населения	Пожилые люди, пенсионеры далеко не все умеют использовать современные цифровые инструменты
Недоступность в некоторых случаях	Отсутствие Интернета в некоторых отдаленных поселениях
Необходимость минимальных умений пользования цифровыми инструментами	Отсутствие элементарных навыков пользования цифровых устройств может привести к неудачным попыткам электронного голосования
Уязвимость электронной системы голосования	Процедура голосования может быть подвержена хакерским атакам и попыткам мошенничества, что ведет к сбоям
Непрозрачность процедуры и снижение уровня доверия	Ввиду непонятности и закрытости процедуры голосования возможно снижение легитимности и доверия избирателей к функционированию системы
Необходимость сетевой инфраструктуры	Требуется хорошо функционирующая сетевая инфраструктура, что влечет дополнительные затраты
Потенциальная манипуляция результатами	Использование специальных алгоритмов и шифрования может повлиять на результаты выборов

*Источник: составлено авторами

Система электронного голосования предоставляет дополнительные возможности для широких слоев населения, прежде всего молодежи, различных муниципальных образований России участвовать в проводимых выборах. Вместе с тем, выглядит необходимым использование специальных обучающих программ и курсов для пожилых людей с целью разъяснения возможностей и удобства применения системы удаленного электронного голосования.

Заключение

Полагаем, что анализ приведенных в данной статье актуальных материалов позволяет утверждать, что на сегодняшний день произошла трансформация процедуры голосования в сторону использования дистанционных электронных процедур участия граждан в выборах муниципальных органов власти. Но при этом существует и ряд обозначенных нами проблем, требующих своего скорейшего решения. Полагаем, что все возрастающее значение электронных процедур голосования в современных условиях имеет важное значение для привлечения к участию в выборах на муниципальном уровне молодежи, что позволит в дальнейшем совершенствовать взаимодействие органов местного самоуправления с жителями муниципалитетов. С другой стороны, важным выглядит в условиях цифровизации обеспечение безусловной защиты персональных данных участников электронного голосования, а также надёжности и прозрачности подсчёта результатов по итогам проведения процедур выбора депутатов на уровне местного самоуправления. Считаем, что продолжающееся реформирование в системе муниципальной власти на основе применения современных информационных систем способно повысить уровень участия граждан в вопросах выборности местных органов власти.

Список источников:

1. Алексеев Р.А., Ежов Д.А., Шакурова Н.Е. Мировой опыт организационно-правового обеспечения проведения электронных референдумов // Современное право. 2022. №1. С. 53-59.
2. Антонников Н.А., Скрипников И.А., Проблемы и перспективы применения блокчейн-технологий в избирательном процессе (на примере г. Москвы) // SOCIAL PHENOMENA AND PROCESSES. 2023. № 1(4). С. 88-99
3. Захарова В.И., Иоселиани Н.Т. Особенности муниципальных выборов с использованием электронного голосования // Гражданин. Выборы. Власть. 2024. №1 (31). С. 87-94.
4. Зотов В.Б. Анализ результатов эксперимента по удаленному голосованию в Москве в 2019 году // Муниципальная Академия. 2019. №4. С. 7-12.
5. Зотов В.Б., Косарин С.П. Методология организации и проведения электронного голосования при выборах депутатов // Муниципальная Академия. 2019. №3. С. 42-48.
6. Зотов В.Б. Роль местного самоуправления в развитии Российского государства на современном этапе: проблематический и прогностический анализ, рекомендации // Муниципальная академия. 2021. №1. С. 44-53.
7. Косарин С.П. Дистанционное электронное голосование на выборах в государственные и муниципальные органы власти: проблемы и возможности // Муниципальная академия. 2020. №2. С. 98-102.
8. Местное самоуправление в Российской Федерации перед лицом современных вызовов: монография / под общ. ред. В.Ю. Картухина и Э. Маркварта. - Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2019. 286 с.
9. Муниципальная демократия: от теории к практике / Нарутто С.В., Шугрина Е.С., М.: Юрлитинформ, 2020. 272 с.
10. Нefeldова С.П. Как добиться избирательной активности молодежи // Муниципальная академия. 2022. №1. С. 26-32.
11. Угольков И.А. Особенности электронного голосования: политико-правовой аспект // В сборнике: Приоритетные направления устойчивого социально-экономического развития государств в условиях усиления внешних рисков. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Киров, 2022. С. 937-943.
12. Фёдорцев П.В. Дистанционное электронное голосование в системе муниципальных выборов // В сборнике: Государство и право: к 30-летию Конституции Российской Федерации. Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции молодых учёных. Пермь, 2024. С. 201-205.

References:

1. Alekseev R.A., Ezhov D.A., Shakurova N.E. World experience of organizational and legal support for holding electronic referendums // Modern law. 2022. No. 1. P. 53-59.
2. Antonnikov N.A., Skripnikov I.A., Problems and prospects of using blockchain technologies in the electoral process (on the example of Moscow) // SOCIAL PHENOMENA AND PROCESSES. 2023. No. 1 (4). P. 88-99
3. Zakharova V.I., Ioseliani N.T. Features of municipal elections using electronic voting // Citizen. Elections. Power. 2024. No. 1 (31). P. 87-94.
4. Zotov V.B. Analysis of the results of the remote voting experiment in Moscow in 2019 // Municipal Academy. 2019. No. 4. Pp. 7-12.
5. Zotov V.B., Kosarin S.P. Methodology of organizing and conducting electronic voting in the elections of deputies // Municipal Academy. 2019. No. 3. Pp. 42-48.
6. Zotov V.B. The role of local self-government in the development of the Russian state at the present stage: problematic and prognostic analysis, recommendations // Municipal Academy. 2021. No. 1. Pp. 44-53.
7. Kosarin S.P. Remote electronic voting in elections to state and municipal authorities: problems and opportunities // Municipal Academy. 2020. No. 2. Pp. 98-102.
8. Local self-government in the Russian Federation in the face of modern challenges: monograph / edited by V.Yu. Kartukhin and E. Marquart. - Vladimir: Vladimir branch of RANEPА, 2019. - 286 p.
9. Municipal democracy: from theory to practice / Naruto S.V., Shugrina E.S., Moscow: Yurlitinform, 2020. 272 p.
10. Nefeldova S.P. How to achieve youth voter turnout // Municipal Academy. 2022. No. 1. Pp. 26-32.
11. Ugolkov I.A. Features of electronic voting: political and legal aspect // In the collection: Priority areas of sustainable socio-economic development of states in the context of increasing external risks. Collection of materials of the International scientific and practical conference. Kirov, 2022. P. 937-943.
12. Fedortsev P.V. Remote electronic voting in the system of municipal elections // In the collection: State and Law: for the 30th anniversary of the Constitution of the Russian Federation. Proceedings of the VIII All-Russian scientific and practical conference of young scientists. Perm, 2024. P. 201-205.

УДК 332.142

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_8

EDN: YUGZSI

Особенности организации проектных процессов при создании "Умных городов"

Features of the organization of project processes in the creation of "Smart Cities"



Владимир Иванович Голованов

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN-код: 6211-0178, AuthorID: 768379.
125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6.
e-mail: golovanov52@rambler.ru

Vladimir I. Golovanov

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», professor department of the public and municipal administration, Doctor of Economics, professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN code: 6211-0178, AuthorID: 768379.
6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047.
e-mail: golovanov52@rambler.ru

Аннотация.

В статье представлены результаты исследования, проведенные автором в сфере организации проектных процессов при создании "Умных городов". Автором проанализирован опыт внедрения "Умных городов", в результате было установлено, что их создание базируется на информационном моделировании городов с использованием BIM-технологий, которые с 2023 года являются обязательными для объектов, финансируемых их бюджета государственных или муниципальных органов власти. Выявлены проблемы, возникающие при организации проектных процессов при создании "Умных городов". Даны предложения по их решению.

Ключевые слова.

"Умные города", информационное моделирование, BIM-технологии, проектные процессы, блокчейн, искусственный интеллект.

Abstract.

The article presents the results of research conducted by the author in the field of organizing design processes when creating Smart Cities. The author analyzed the experience of implementing Smart Cities, as a result it was found that their creation is based on information modeling of cities using BIM technologies, which from 2023 are mandatory for objects financed from the budget of state or municipal authorities. The problems that arise when organizing design processes when creating Smart Cities are identified. Proposals for their solution are given.

Keywords.

Smart cities, information modeling, BIM technologies, design processes, blockchain, artificial intelligence.

Введение

"Умные города" или "Smart Cities" представляют собой концептуальные решения, предполагающие применение информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих устойчивое развитие городов и дающих возможность за счет оптимальных управленческих решений органов власти и бизнес структур создать условия для повышения качества проживания городского населения.

"Умный город" – это городское территориальное образование, которое является высокоразвитой с точки зрения устойчивого землепользования, транспорта и связи, жизнеспособности рынка и общей инфраструктуры. Это город, в котором технологии служат основным источником предоставления качественных услуг жителям и ориентированы на устойчивое и инклюзивное развитие.

Идея "Умных городов" основана на системных информационных и инновационных решениях в сферах жилищно-коммунального хозяйства, транспортных коммуникаций, энергообеспечения, образовательных структур, здравоохранение, строительство и эксплуатация объектов при включении населения в управление городской инфраструктурой, в которой информационные технологии и коммуникационные сети используются для повышения эффективности и комфорта жизни горожан.

Основная часть

Технологии "Умных городов" реализуются за счет их рационализации в сферах транспорта, энергосистем, совершенствования городской инфраструктуры, улучшения взаимодействия органов власти с общественными организациями, улучшения среды проживания населения. Для этого используются технологии искусственного интеллекта (ИИ), интернета вещей (IoT), обработка больших данных (Big Data), дополненную реальность (AR), пограничные вычисления, блокчейн и др., рис.1.

При этом внедряемые решения направлены на:

- создание условий для безопасного проживания населения и работы производств;
- увеличение особых возможностей для развития городских жителей;
- помощь бизнес-структурам с целью обеспечения роста экономики;
- формирование прямых и обратных информационных потоков между органами власти, общественными структурами и населением;
- совершенствование деятельности государственных и муниципальных организаций;
- оказание качественных услуг населению;
- широкое развитие системы научно-производственных и образовательных кластеров;



Рисунок 1. Технологические решения, внедряемые в "Умных городах"

- обеспечение устойчивого развития городов;
- развитие широкого взаимодействия предприятий и организаций различных министерств и ведомств с бизнесом;
- внедрение новых экономических и экологически чистых городских транспортных средств;
- оптимизацию использования сырьевых и человеческих запасов города;
- совершенствование системы получения и обработки информации о работе городской инфраструктуры с использованием системы Big Data.

В целом, концепция "Умных городов" открывает огромные возможности для улучшения жизни горожан и содействует развитию устойчивых и инновационных городов будущего.

К особенностям "Умных городов" относятся следующие характеристики:

1. Конкуренентоспособность обеспечивается за счет способности города открывать новые производства с привлечением дополнительных специалистов и инвестиционных вложений.

2. Устойчивость обеспечивается за счет развития социальных, финансовых и экологических сфер, реализуемых в настоящее время и на перспективу.

3. Качество жизни определяется уровнем развития оказываемых услуг населению, уровнем образования и здравоохранения, степенью социальной защиты населения, качеством коммуникаций населения с органами власти, их включением в управление городской инфраструктурой,

турией, обеспечением экологической безопасности территории.

4. Жилье и инклюзивность позволяет расширить возможности приобретения жилья для всех слоев населения.

5. Озеленение обеспечивает рост экологической и эстетической ценности городов за счет озеленения внутри и снаружи, а также ухоженных открытых парковых пространств.

6. Загрязнение, сокращение которого выполняется за счет развития экологичного общественного транспорта, сокращения выбросов автотранспорта, предприятий, а также создания пешеходных зон и велодорожек.

7. Идентичность города. На основе основных видов экономической деятельности города, таких как инклюзивное здравоохранение, образование, искусство, исторические памятники, оригинальные ремесла и местная кухня, наследие, спорт, различные виды промышленности и т.д. по которым город может быть идентифицирован в рамках миссии "Умный город".

8. Интеллектуальные решения. Для развития современной инфраструктуры и услуг используются интеллектуальные решения, в том числе искусственный интеллект.

Например, их использование для того, чтобы сделать города менее уязвимыми к стихийным бедствиям, расходовать меньше ресурсов на развитие и предоставлять гражданам более дешевые и качественные услуги с помощью интеллектуальных решений.



ЧТО ИХ ОБЪЕДИНЯЕТ?

- Сингапур 2025**
- Нью-Йорк 2021**
- Лондон 2020**
- Берлин 2020**
- Дубай 2021**
- Барселона 2020**

Гражданин в центре внимания и участвует в жизни и управлении городом

Расширение и улучшение городских сервисов

Технологии для обеспечения возможностей умного города

Мобильность граждан

Дружественная и привлекательная для бизнеса и жизни столица

Объединенные посредством сетей граждане, правительство и бизнес

Универсальный доступ к культуре, образованию и здравоохранению

Рисунок 2. Свойства "Умного города"

В "Умном городе" реализуются также определенные свойства, приведенные на рисунке 2.

Базой, на которой формируется "Умный город" являются: *институциональная инфраструктура, физическая социальная и экономическая инфраструктуры.*

Институциональная инфраструктура дает возможность управлять городской системой применяя IT – решения, сделав ее эффективной, подотчетной, прозрачной и ориентированной на граждан. Она включает управление с участием населения, электронное управление и инклюзивное управление.

Физическая инфраструктура включает экономически эффективные отрасли в сферах транспорта, энергетики, водоснабжения, переработки и утилизации городских отходов и т.д., которые системно интегрированы между собой благодаря использованию современных информационных технологий.

Экономическая инфраструктура. Для того, чтобы «Умный город» мог привлекать экономические и финансовые ресурсы, инвестиции, обеспечивая высокую занятость населения органы управления и власти должны в первоочередном порядке определить свои точки роста, ключевые области и направления развития, компетенции, сравнительные преимущества и сильные стороны, а также проанализировать свой потенциал для создания соответствующей экономической деятельности.

Социальная инфраструктура. Она связана с развитием человеческого потенциала и социального капитала. Наряду с развитием образования и здравоохранения она включает объекты творчества, спортивные сооружения, парки отдыха, включая детские парки, скверы, обустроенные водоемы и благоустроенные открытые пространства. В городе должны быть объекты, которыми могут пользоваться инвалиды и другие граждане с нарушениями здоровья.

Принципы создания "Умных городов" заложены в реализуемых в настоящее время программах города Москвы [7] и Минстроя РФ «Умный город» [8; 9].

В настоящее время Москва реализует проект "Умный город –2030" [7], базируя

его на следующем принципиальном подходе, включающем тезисы, что "Умный город" - это:

- создание города для людей, в котором рационализируется работа транспортных средств и социальной сферы в области оказания услуг;
- работа открытого цифрового правительства, обеспечивающего привлечение населения к управлению городом;
- реализация возможностей искусственного интеллекта в управлении городом;
- обеспечение возможности участия населения с ограниченными возможностями в общественной жизни города;
- создание городских центров компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ;
- использование IT-технологий, обеспечивающих высокий уровень экологической защищенности горожан;
- повышение эффективности предприятий и организаций города в результате использования сквозных технологий;
- реализация технологий электронного документооборота в управлении городским хозяйством.

Проект Минстроя РФ «Умный город» [8; 9] основывается на пяти принципах, аналогичных московским:

- проект нацелен на повышение уровня и качества жизни граждан города;
- оптимальное управление городскими отраслевыми структурами;
- улучшение использования материальных запасов города;
- обеспечение комфортного и безопасного проживания населения;
- обеспечение экономической эффективности в деятельности предприятий и организаций городов, включая сферу услуг.

Функционально "Умный город" город обязан обеспечивать высокий уровень жизни населения через реализацию ряда проектных решений, рис. 3.

Внедрение этих принципов в действующих программах Москвы и Минстроя, заключается в повсеместного внедрения современных цифровых и инженерно-проектных разработок при проектировании, строительстве и эксплуатации жилых и нежилых объектов, городской и коммунальной инфраструктуры.

Функциональные области проектов Умный город

Умная Энергетика	Умный Транспорт	Умная Вода и Газ	Умная Городская Среда	Умный Дом
Умные счетчики энергопотребления	Интеллектуальные транспортные системы	Умные счетчики водопотребления	Умное видеонаблюдение и безопасность	Интегрированная автоматизация
Управление конечным потреблением	Системы оплаты за пользование инфраструктурой	Контроль водопотребления	Умное освещение	Удаленное управление зданием и квартирой
Инфраструктура электротранспорта	Умные парковки	Обнаружение утечек	Умная утилизация отходов	Умные приборы
Интеграция распределенной генерации	Информационные оповещения для горожан	Управление чрезвычайными ситуациями	Управление градостроительством и землепользованием	Умные приложения и ИТ-сервисы
Когенерация	Автомобили с низким уровнем выбросов	Снижение уровня утечек	Эффективные больницы	Энергоэффективное проектирование зданий
Возобновляемая генерация	Экологичный общественный транспорт	Инновационные методы очистки	Социальные сервисы	Энергоэффективная реставрация старых зданий

Рисунок 3. Функциональные области проектов "Умный город"

Бизнес-структуры, работающие в рамках государственно-частного партнерства и инвестирующие средства в проектные решения по оптимизации городских систем имеют возможность получать от государства преференции и льготы.

Реализация проектов "Умного города" осуществляется согласно ISO-стандартов [2; 3; 4; 5], определяющих следующую иерархию проектов: инфраструктурный уро-

вень, уровень объектов и городских услуг, рис.4.

Нормативы устанавливают систему критериев, которые используют для оценки уровня развития города. Например, стандарт ISO 37120:2014 «Устойчивое развитие сообщества. Показатели городских услуг и качества жизни» [5] определяет 46 обязательных и 56 дополнительных критериев по 17 видам деятельности.

Три уровня проектов в городе



Рисунок 4. Уровни реализации проектов "Умного города"

ISO-стандарты регламентируют городскую деятельность, связанную с качественным ростом услуг для жителей, деятельность инфраструктурных предприятий и организаций городов.

Интернет-портала «Банк решений умного города» объединяет информацию о 322 проектах программ «Информационный город и системы», «Транспорт», «Водоснабжение», «Безопасность», «Энергоэффективность», «Теплоснабжение», «Строительство», «Экология» и «Отходы».

В рамках ведомственного проекта «Умный город» Министерством строительства сформирован Центр компетенций по реализации национальных проектов в который вошли ПАО «Ростех», ПАО «Ростом», ПАО «Ростелеком». Данный центр работает совместно с Центром стратегических разработок (ЦСР) и осуществляет помощь регионам и муниципалитетам при реализации данного проекта.

Организация проектных процессов при создании "Умных городов" имеет ряд особенностей, которые связаны с комплексностью и масштабностью таких проектов.

К ним относятся:

1. *Мультидисциплинарный подход*: "Умные города" требуют интеграции различных областей знаний, таких как информационные технологии, градостроение, транспорт, экология, здравоохранение и образование. Организация проектных процессов должна учитывать эту мультидисциплинарность и обеспечить согласованность действий различных специалистов. Данный подход к организации проектных процессов при создании "Умных городов" позволяет эффективно справляться с комплексностью задач и реализовывать инновационные и устойчивые решения для развития городской среды. Мультидисциплинарность подхода в организации проектных процессов представляет собой ключевой аспект при создании "Умных городов". Этот подход объединяет специалистов из различных областей знаний и профессиональных сфер для решения городских задач в сфере ИКТ.

Данный подход включает:

- *интеграцию знаний*, что означает объединение знаний и опыта профес-

сионалов во всех отраслях городского хозяйства;

- *тесное взаимодействие*, означающее, что профессионалы обязаны осуществлять совместную работу на каждой стадии разработки и реализации проекта, обмениваться знаниями и опытом, чтобы обеспечить согласованность и эффективность проектных процессов;

- *командную работу*: происходит формирование мультидисциплинарных команд, включающих специалистов с разным профессиональным фоном, способствует совместному исследованию проблем и поиску инновационных решений;

- *решение сложных задач*: этот подход позволяет рассматривать проблемы и задачи с различных точек зрения, что способствует более глубокому и всестороннему анализу их причин и возможных решений.

2. *Участие всех заинтересованных сторон*. Необходимо, чтобы процессы создания "Умного города" включали в себя активное участие горожан, бизнес-сообщества, академических кругов и общественных организаций. Это поможет учесть разнообразные потребности и предпочтения различных групп населения.

3. *Использование передовых технологий*: "Умные города" опираются на инновационные технологические новации, включающих интернет вещей, аналитику данных, искусственный интеллект и др. Организация проектных процессов должна предусматривать интеграцию этих технологий в различные сферы городской инфраструктуры и обслуживания.

4. *Управление рисками и безопасностью*: в связи с использованием технологий, связанных со сбором и обработкой данных, важно обеспечивать кибер-безопасность, как организаций, так и граждан.

Управление рисками и обеспечение безопасности являются важной составляющей при создании "Умных городов", в которых широко используются передовые технологии и интернет вещей. Вот некоторые ключевые аспекты управления рисками и безопасности:

1. *Кибербезопасность*. С увеличением числа подключенных устройств и сбора большого объема данных в умных городах,

кибербезопасность играет критическую роль. Надежная защита сетей, систем хранения данных и технологических инфраструктур от кибератак становится неотъемлемой частью управления рисками.

2. Приватность данных. Сбор и обработка большого объема личных данных горожан могут привести к нарушениям приватности. Важно уделять особое внимание защите личной информации и обеспечению соблюдения нормативных требований в области обработки данных.

3. Физическая безопасность. "Умные города" используют датчики, камеры и другие устройства для контроля обстановки в городской среде. Это требует обеспечения физической безопасности и защиты таких устройств от вандализма и несанкционированного доступа.

4. Управление технологическими рисками. Следует помнить, что современные технологические решения, применяемые в таких сферах, как автономные транспортные системы или умные энергетические сети, представляют потенциальные технические и гражданские риски, требующие тщательной оценки и управления.

5. Координация усилий. Управление рисками и безопасностью в умных городах требует совместных усилий городских властей, частного сектора, общественных организаций и академического сообщества для разработки стандартов, норм и процедур безопасности.

Эти особенности требуют тщательного планирования, координации и управления проектными процессами при создании "Умных городов" как со стороны органов власти, так бизнеса и граждан.

Начиная внедрение проектных решений "Умного города" его администрация рассматривает несколько инновационных вариантов и выбирает наилучший для консолидации общества, повышения качества жизни населения и обеспечения эффективного городского развития. Для реализации проекта применяют специальные технологии, рассмотренные ниже.

1. Облачные вычисления.

Использование облачных вычислений заключается в выделении пользователю в сети интернет специальных сервисов:

серверов, хранилищ информации, сетей, программного обеспечения, аналитики и технологий искусственного интеллекта.

За счет их использования уменьшается стоимость сервисных услуг и упрощается доступность к ним, поэтому они являются обязательной частью "Умного города".

2. Искусственный интеллект (ИИ).

Применение ИИ позволяет решать задачи использования нейромоделей, умственных способностей человека, самообучение за счет анализа и обработки поступающих данных о деятельности города.

Администрация города за счет ИИ может более эффективно использовать имеющиеся ресурсы для управления "Умной инфраструктурой территории" с привлечением к этому населения, применяя дополнительно Интернет вещей, пограничные вычисления и блокчейн. В некоторых городах, внедрившими технологии "Умного города" применяют чат-боты снабженные ИИ для улучшения взаимодействия с населением, оптимизировать работу транспорта и жилищно-коммунального хозяйства.

3. Интернет вещей (IoT).

Интернет вещей включает в себя систему, в состав которой входят датчики, устанавливаемые на контролируемом объекте, информационные коммуникации ПО объединенных в облаке с обеспечением кибербезопасности данных. Подключение датчиков осуществляется при помощи Интернета вещей, что позволяет в кратчайшие сроки обрабатывать информацию и принимать необходимые решения.

Городская администрация может применять данные технологии для мониторинга используемых ресурсов и профилактического обслуживания ПО, автоматизации управленческих процессов, что позволяет принимать эффективные решения по безопасному управлению "Умным городом".

4. Технология блокчейна.

Блокчейн представляет собой технологию, использующую дифференцированную платформу, содержащую информацию с целью ее обработки, применения и коммутирования в едином доступном для всех пользователей сетевом пространстве. Данная технология дает возможность

ее корреспондентам с высоким уровнем надежности и прозрачности передавать информацию друг другу без использования единого оператора.

Органы власти и бизнес применяют технологии Блокчейна в "Умных городах", в первую очередь, для эффективного управления городской инфраструктурой, обмена информацией и улучшения контактов между производителями товаров и услуг.

5. Пограничные вычисления.

Пограничные вычисления предполагают расположение серверов и ПО на оптимальном расстоянии от датчиков, собирающих и передающих информацию. За счет этого сокращается время анализа, обработки и передачи данных, а также постоянное без перерывов соединение с облаком.

Для качественной работы данной технологии необходимо ее применение совместно с выше рассмотренными информационными компонентами, что дает возможность в постоянном режиме оказывать услуги гражданам и обеспечивать эффективную работу городского хозяйства "Умных городов".

Эта технология применяется в "Умных городах" планеты вместе с IoT, ИИ и облачными вычислениями, позволяя в постоянном режиме оказывать требуемые услуги, обеспечивая эффективную работу городского хозяйства.

6. Дополненная реальность (AR).

Технология AR дает возможность формировать объемную модель в результате объединения компьютерного изображения с реальной ситуацией.

Данные технологические решения могут применяться для подготовки специалистов с целью визуализации сложных областей их деятельности, например, при изучении и ремонте подземных коммуникаций без проникновения в данные сети.

В "Умных городах" за счет применения AR разрабатываются оптимальные проекты строительства городских объектов и контроля за их возведением.

Организация проектных процессов при создании "Умных городов" представляет собой сложную теоретическую и практическую задачу, требующую мультидисци-

плинарного подхода, участия заинтересованных сторон, управления рисками и обеспечения безопасности. Развитие "Умных городов" открывает уникальные возможности для повышения качества жизни горожан, оптимизации управления ресурсами и создания устойчивой городской среды.

Важно акцентировать внимание на включение всех заинтересованных сторон в процесс создания "Умных городов", обеспечивать безопасность и защиту данных, формировать мультидисциплинарные команды специалистов и регулярно проводить оценку рисков.

Формирование "Умных городов" включает процессы планирования, проектирования и эксплуатации. В их реализации принимают участие организации заказчика, проектировщики, строительные структуры, эксплуатирующие предприятия, жилищная инспекция.

При разработке проектов, реализуемых в "Умных городах", учитываются такие факторы как численность населения, качество государственных и муниципальных услуг, предоставляемых во всех областях жизнедеятельности города, уровень безопасности жителей, качество здравоохранения и образования, экологическое состояние окружающей среды.

Для решения проблем, возникающих при создании "Умных городов" используются современные ИКТ, среди которых особое значение имеют технологические решения, используемые при **информационном моделировании объектов города (BIM-технологии)** [6].

Моделирование осуществляется за счет совместной деятельности заказчиков и подрядчиков, участвующих в создании объектов на каждом этапе производства с использованием данных, представляемых исследовательскими, проектными и эксплуатационными предприятиями.

BIM-технологии с 2022 года становятся основой строительства бюджетных объектов Умных городов в соответствии с Постановлением Правительства № 331 от 5 марта 2021 года [6].

По информации «ГидМаркет» средства на реализацию BIM-технологий в 2019 году

были выделены в размере \$5,2 млрд, а в 2022 году были увеличены до 10,1 млрд рублей (+14,4% к 2021 г.). К 2027 году прогнозируется рост инвестиций в данные проекты до \$15,5 млрд.

В России разработаны специальные проектные программы, используемые при разработке BIM-технологий, что позволяет решить вопросы замещения импортных технологических решений и, в частности, программа объединяющая решения применяемые в строительстве с проектными разработками и моделированием объектов (Model Studio CS).

Президентом России В. Путиным поставлена задача широкого применения BIM-технологий с целью качественного роста вводимых сооружений. Поставлена задача всестороннего использования разработок ИТ-отрасли. Для стимулирования и расширения применения данных технологий Российским фондом развития информационных технологий (РФРИТ) учреждены соответствующие гранты.

В соответствии с распоряжением Правительства РФ от 20 декабря 2021 года №3719-р «Об утверждении плана мероприятий ("Дорожная карта") по использованию технологий информационного моделирования при проектировании и строительстве объектов капитального строительства, а также по стимулированию применения энергоэффективных и экологичных материалов, в том числе с учетом необходимости их производства в РФ», реализуется "Дорожная карта", дающая возможность применения ИТ решений, включающих:

- внедрение методов 3D моделирования при возведении городских объектов с использованием аддитивных технологических методов;
- реализация AR технологий при строительстве вводе зданий и сооружений;
- обеспечение постоянного мониторинга за процессом возведения объектов при помощи дистанционно управляемых беспилотных летательных аппаратов;
- внедрение при сооружении зданий технологий «зеленого строительства», обеспечивающих минимальное воздействие на окружающую среду за счет ра-

ционального применения сырьевых и человеческих ресурсов;

- подготовка современных специалистов в областях производства экологически чистых современных строительных материалов, строительства и эксплуатации объектов с использованием BIM- технологий.

Для внедрения данных технологий используется ГОСТ Р 10.00.00.00-2023 «Единая система информационного моделирования. Основные положения» в области Единой системы информационного моделирования (ЕСИМ)», а также действуют государственные стандарты, дающие возможность расширять внедрение BIM-технологий на всех этапах жизненного цикла строительства и эксплуатации объектов [2; 3; 4; 5], а также ряд сводов правил [10; 11; 12].

Определение **информационной модели объекта капитального строительства**, дается в Градостроительном кодексе [1]. Это: совокупность взаимосвязанных сведений, документов и материалов об объекте капитального строительства, формируемых в электронном виде на этапах выполнения инженерных изысканий, осуществления архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции, капитального ремонта, эксплуатации и (или) сноса объекта капитального строительства, рис. 5.

BIM-технологии внедряются за счет автоматизацию технологических решений на всех этапах жизнедеятельности сооружений, что позволяет устранять ошибки человека в данном процессе [17].

При создании "Умных городов" с использованием BIM-технологий их необходимо рассматривать как сложные открытые системы, имеющие множество решений [15]. Повышение их результативности возможно по следующим направлениям.

Первое - использование BIM – платформ улучшает уровень взаимопонимания при принятии управленческих решений участников проекта.

Второе - за счет данных технологий появляется возможность наладить более тесную деятельность при решении задач управления инфраструктурой города.

Третье - использование моделирования с помощью BIM-проектов на базе 3 D мо-

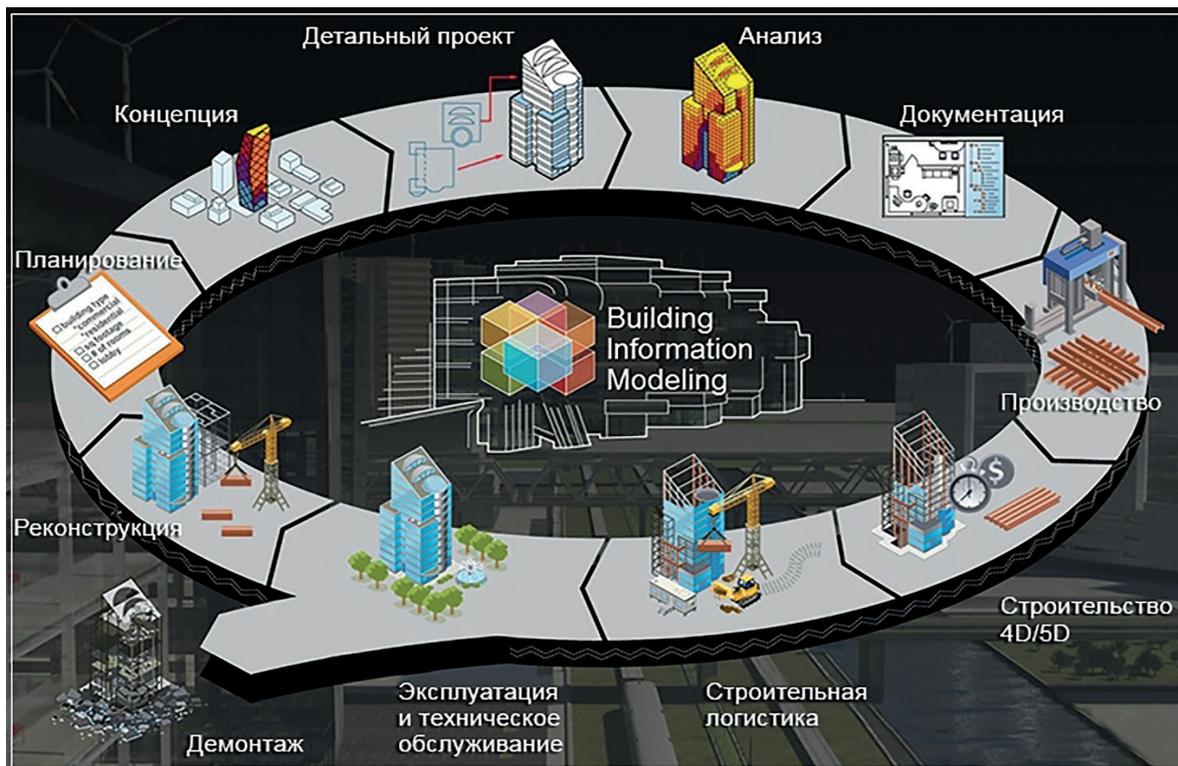


Рисунок 5. Цикл реализации Buildig Information Modeling



Рисунок 6. Сферы внедрения BIM-технологий на городских территориях

делей позволяет за счет визуализации объектов строительства не допускать ошибок при их возведении.

Четвертое - за счет реализации технологических решений, применяемых при BIM - моделировании, обеспечивается централизованное принятие управленческих

решений, что позволяет улучшать качественные характеристики объектов при их проектировании, возведении и утилизации.

Пятое – использование BIM – платформы позволяет общественным структурам вместе с жителями и городской властью реализовывать предложения по совер-

шенствованию городского пространства и окружающей среды.

И наконец, шестое: 3D моделирование позволяет решать задачи по улучшению экологического состояния городской среды за счет автоматизированного обнаружения и регулирования источников ее загрязнения, что позволяет повысить качество проживания горожан. Сферы внедрения BIM-технологий на городских территориях показаны на рисунке 6.

Информационная модель города Минстроя РФ в настоящее время широко внедряется в процессе создания объектов "Умных городов" и состоит из BIM модели объектов, модели реальности, информационной составляющей о работе органов власти и бизнес-структур, аналитический модуль и управленческий модуль [26], рис.7.

Представленная модель обеспечивает решение проблем информационных потоков, поступающих в единый координационный центр, нахождению оптимальных управленческих альтернатив и сохранность данных с высокой степенью надежности. К недостатка технологии BIM моделирования можно отнести то, что они не обеспечивают в автоматизированном режиме решение проблемных задач, для чего необходимо соответствующее ПО, дающее возможность перерабатывать огромные информационные потоки, поступающие из разных инфраструктурных источников.

Анализ специалистов в области BIM-технологий и практика их внедрения показали,

что происходит снижение ошибочных проектных решений на 40%, сокращение времени проектирования на 20-50%, проверки проектов в 6 раз, их согласования на 90%, реализации до 50%, снижения себестоимости около 30%.

Для реализации проектов "Умных городов" необходимы значительные финансовые вложения. По данным приведенным в исследовании [16], в 2022 году за рубежом для решения данных задач прогнозировалось выделение \$95,8 млрд, а в 2023 году - \$189,5 млрд. Главные инвестиционные программы "Умных городов" должны охватывать систему энергоснабжения и энергосбережения, видеомониторинг, автоматизацию процессов регулирования движения автотранспорта, освещение территорий и надежность хранения информации.

Широкое внедрение проектов "Умных городов" в муниципальных образованиях, число которых в 2024 году достигло 238 [18], реализуется в рамках нацпроекта "Жилье и городская среда". Средства, выделяемые на достижение данных целей до 2025 года определены в объеме 360 млрд рублей.

Дальнейшее направление развития "Умных городов" предполагает использование 4D моделей, в которых предусматривается включение в 3D модели плана возведения объекта. В развитие данного направления будет внедряться применение 5D моделей, дополнительно включающих финансирование строительно-монтажных работ. При 6D моделировании в 5D модели дополнительно решаются вопросы эксплуатации

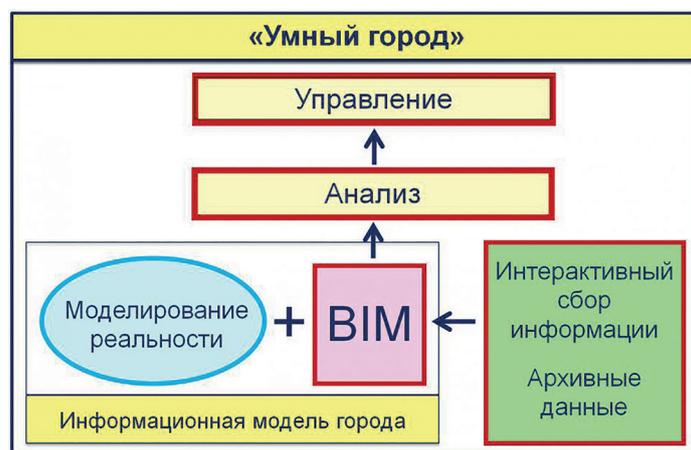


Рисунок 7. Информационная модель системы управления "Умным городом"

строящегося объекта. Самая сложная 7D модель предполагает объединение 6D модели с планами выполнения ремонтов при эксплуатации и сносе зданий и сооружений как жилого, так и производственного назначения.

Наглядным примером применения BIM 5D служит сооружение объекта для проведения испытаний более 240 метров в Швейцарской конфедерации. Внедрение данной технологии позволило снизить сроки его возведения почти на четверть [12; 13].

Строители России, начиная с 2023 года при сооружении объектов за счет бюджета также реализуют технологии BIM 4D, позволяющие синхронизировать работу смежников за счет включения в 3D модели плана строительства. Данные технологические решения применялись для сооружения эстакады через железную дорогу на 33-м км Можайского шоссе возле платформы Перхушково [14].

Для разработки моделей применяют различное программное обеспечение,

например, Synchro Pro, в котором разработанную в различных программах BIM - модель можно скоординировать с сетевым графиком производства строительно-монтажных работ, таких как MS Project или Oracle Primavera. При дополнении данного проекта планом площади строительства с указанием мест установки и перемещения механизированных средств и машин появляется возможность сформировать временные характеристики окончания строительства объекта.

Применение BIM-технологий и, в частности 4D моделей, во многом сдерживается из-за отсутствия должного объема нормативно-правовой базы и достаточного количества специалистов в данной сфере.

Внедрение BIM-моделей дало возможность выявить достоинства и недоработки при их использовании [23; 25; 28], рис. 8.

Преимуществом использования BIM-моделей является разработка 3 или 4D моделей с участием всех организаций, реализующих проект, начиная от заказчи-

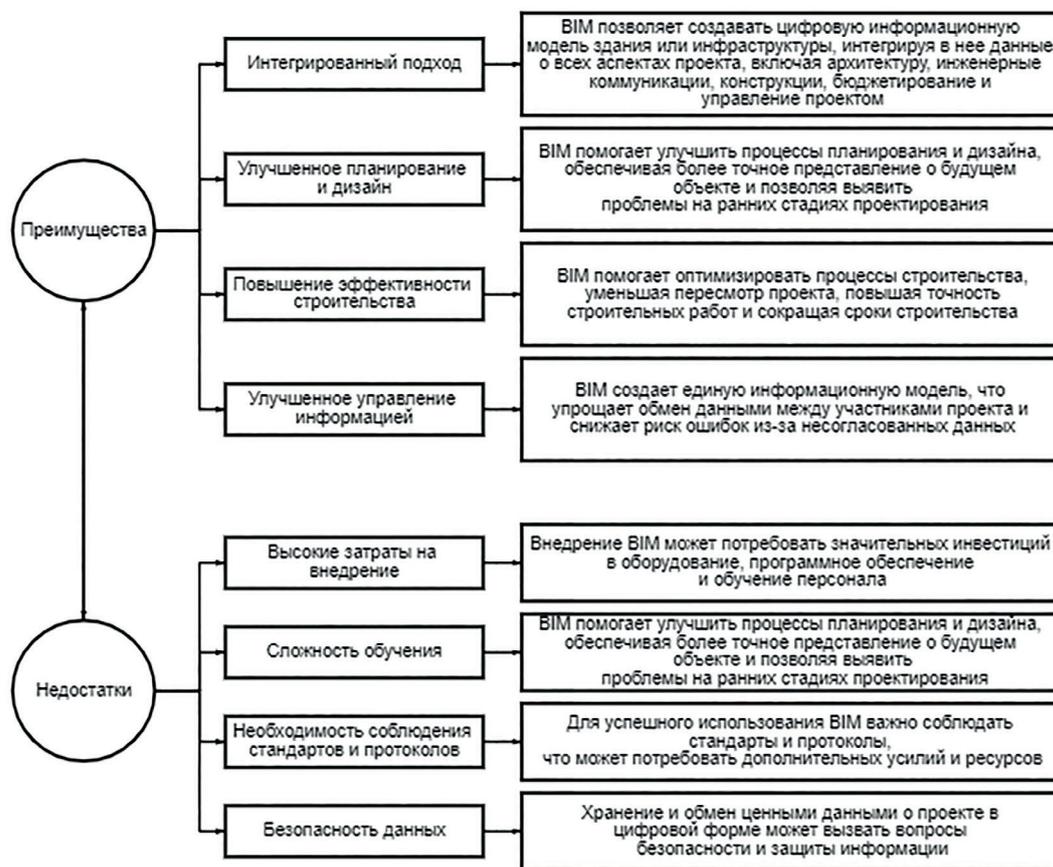


Рисунок 8. Достоинства и недоработки BIM-моделей

ков и заканчивая эксплуатационщиками. Возможность постоянного доступа к информации о ходе строительства позволяет улучшить коммуникации между ними и сокращению ошибочных решений.

Кроме того, BIM-технологии дают возможность выполнять моделирование в виртуальном пространстве и разрабатывать несколько вариантов возведения объектов, что дает возможность решать возникающие проблемные вопросы еще в начале планирования.

За счет этого достигается сокращение сроков строительства и экономия ресурсов. Виртуальное моделирование также позволяет анализировать стоимостные и материальные аспекты проектных решений, включая прогнозирование эксплуатационных расходов.

Главным недостатком использования данных технологий является то, что требуются большие капиталовложения для их внедрения, а также проблемы с подготовкой IT-специалистов в данной сфере. Решение этих вопросов может быть обеспечено за счет дополнительных инвестиционных вложений и автоматизации процессов, позволяющих сделать применение BIM-технологий рентабельным [24; 27].

Важную роль в решении данных проблем играет человеческий фактор, уровень IQ специалистов и руководителей, решающих проблемы, возникающие при внедрении BIM-технологий. Все это дает возможность через определенный период обеспечить строительство объектов с применением данных технологических решений экономически выгодным.

Внедрение BIM-технологий в нашей стране постоянно расширяется и является обязательным, как отмечалось выше, при возведении зданий и сооружений, финансируемых за счет государственного или муниципального бюджетов.

Наиболее широко используется BIM моделирование при строительстве объектов в Москве, где на основе производственного опыта создан информационный портал строительства зданий и сооружений [19; 20]. Данная структура выполняет классификацию применяемых технологий, разрабатывает стандарты и требования для

реализации их в процессе моделирования. Разработан смарт-стандарт, позволяющий внедрять IT в практику в области формирования экологичной сферы проживания граждан, который был реализован при строительстве ЖК «Новый Черемушкинский».

Сооружение «Лахта-центр» в Санкт-Петербурге, коммерческих помещений «Газпрома», заводских объектов меткомбината в Новолипецке, объектов Сочинской олимпиады также осуществлялось с использованием данных технологических и проектных решений.

В частности, спортсооружения в Сочи были снабжены приборными устройствами, обеспечивающими безопасное проведение соревнований и проживание спортсменов, при этом было сэкономлено около 20% средств. В список, где внедрялись BIM-технологии, можно включить стадионы в Самаре, Нижнем Новгороде и ВЭБ-арена в Москве [21; 22].

Также BIM моделирование было реализовано при строительстве Новосибирского храмового комплекса, объектов Московского Страстного монастыря, при ремонте Санкт-Петербургского Мариинского театра.

Выводы

Проведенные исследования проектных процессов, реализуемых на каждом этапе формирования "Умных городов", позволили установить, что их базой является информационно-аналитическая 3D модель, внедряемая через BIM-технологии, используемые при сооружении объектов городской инфраструктуры.

Установлено, что полная модель "Умного города", базирующаяся на современных информационных технологиях, объединяет блоки: информационный - о работе органов власти, предприятий и организаций, действующих в городе; о аналитической деятельности; об управлении городской инфраструктурой.

Широкое применение BIM-информации осуществляется за счет объединения искусственного интеллекта, базирующегося на платформе BIM IoT, с органами управления городским пространством,

применяющим ПО BIM GIS. Данные решения дают возможность создать структуру, объединяющую в целостную систему жилые и нежилые здания и сооружения, а также другие объекты, входящие в инфраструктуру города. При этом большую роль играет уровень стандартизации ПО и степень обеспеченности всего цикла строительства необходимой проектно-инструктивной информацией и документацией.

В настоящее время наблюдается отсутствие необходимого числа IT-специалистов, обучение которых требует значительных средств, необходим психологическая перестройка специалистов, уже работающих в данной сфере. Для внедрения BIM-технологий необходимо современное ПО, стоящее от 6 до 12 тыс.\$.

При проектировании "Умных городов" требуется применение многофункциональным цифровых платформ, позволяющих решать вопросы реализации жизненного цикла объектов, начиная от разработки проектов и заканчивая вводом их в действие, ликвидацией или реконструкцией после истечения срока службы.

Реализацию BIM-технологий при создании "Умных городов" дает возможность значительно повысить качество проектных решений и их внедрение на последующих этапах. За счет 3D – 7D моделирования в виртуальном пространстве обеспечивается высокий уровень коммуникативности между участниками производственного цикла, уменьшение просчетов, снижение рискованных ситуаций, увеличение прозрачности принимаемых решений, рост качества планирования и прогнозирования и регулирования использования материальных и финансовых ресурсов.

Совместная работа государственных и муниципальных органов, коммерческих структур, общественных объединений и населения по реализации ИКТ при создании "Умных городов" обеспечивает высокое качество жизни людей, проживающих в городах, обеспечивать устойчивое развитие городских систем и экологическую защиту окружающей среды.

Список источников:

1. Градостроительный кодекс РФ.
2. ГОСТ Р 10.00.00.00-2023 «Единая система информационного моделирования. Основные положения» в области Единой системы информационного моделирования (ЕСИМ).
3. ГОСТ 57563-2017 (Основные положения по разработке стандартов информационного моделирования зданий и сооружений).
4. ГОСТ 12006-2-2017 (Основы классификации информации для целей информационного моделирования).
5. ISO 37120:2014 «Устойчивое развитие сообщества. Показатели городских услуг и качества жизни».
6. Постановление Правительства № 331 от 5 марта 2021 "Об установлении случаев, при которых застройщиком, техническим заказчиком, лицом, обеспечивающим или осуществляющим подготовку обоснования инвестиций, и (или) лицом, ответственным за эксплуатацию объекта капитального строительства, обеспечиваются формирование и ведение информационной модели объекта капитального строительства".
7. Концепция «Москва – 2030 «Умный город».
8. Приказ Минстроя РФ от 31.10.2018 г. № 695/пр «Об утверждении паспорта ведомственного проекта Цифровизация городского хозяйства Умный город»
9. Письмо Минстроя России от 17.04.2023 N 10629-ОГ/14 "О порядке формирования и ведения информационной модели объекта капитального строительства после 1 марта 2023 года"
10. СП 333.1325800.2020. Свод правил информационное моделирование в строительстве «Правила формирования информационной модели объектов на различных стадиях жизненного цикла Building information modeling. Modeling guidelines for various project life cycle stages ОКС 35.240.99 Дата введения 2021-07-01.
11. СП 333.1325800.2017 «Информационное моделирование в строительстве. Правила формирования информационной модели объектов на различных стадиях жизненного цикла» URL
12. ПНСТ 909-2024 «Требование к цифровым информационным моделям объектов непромышленного назначения. Часть 1. Жилые здания» вступает в силу с 1 февраля 2024 года и будет действовать в течение трех лет.
13. Валли Л.А. Внедрение BIM-моделирования в современное строительство // Вестник науки. 2023. №2 (59). С. 305-308.
14. Веселовский, И. Е. Внедрение 4D-моделирования в практику деятельности строительной организации / И. Е. Веселовский. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2023. № 52 (499). С. 46-48. — URL: <https://moluch.ru/archive/499/109616/> (дата обращения: 03.08.2024).
15. Голованов В.И. Системный анализ в управлении Умным городом: учебное пособие/ В.И. Голованов. - МАКС-Пресс, 2023.-452 с.: ил.
16. Голованов В.И. Управление развитием жилищно-коммунального хозяйства в умном городе: учебное пособие / В.И. Голованов. - Москва: МАКС Пресс, 2024.- 288 с.: ил.
17. Голованов В.И. Особенности организации взаимодействия участников проектов, реализующих технологии информационного моделирования объектов (BIM -технологии) в Умных городах // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 278-291.
18. Емельянов А. В. Исследование исполнения проекта Минстроя России по цифровизации городского хозяйства «Умный город» //

- Молодой ученый. 2022. № 7 (402). С. 230-237. — URL: <https://moluch.ru/archive/402/88961/> (дата обращения: 13.07.2024).
19. Зотов В.Б. Умный город»: методология построения системы // Муниципальная академия. 2019. №3. С. 3-11.
20. Зотов В.Б., Терехова К.О. Современные цифровые технологии в управлении мегаполисом (программа "Умный город Москва") // Информационные и телекоммуникационные технологии. 2021. № 49. С. 20–24.
21. Мысовских Д.А., Овчинников И.Г. Building Information Modeling в строительстве. Опыт использования. проблемы внедрения // Вестник евразийской науки. 2021. №2. С. 14-17.
22. Попов Д.В. Преимущества и недостатки внедрения bim-технологий в строительные организации // Universum: технические науки: электрон. научн. журн. 2024. 3(120). URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/17032>.
23. Пронин В. И. Трактовка понятий «технологии информационного моделирования» (ТИМ) и «среда общих данных» (СОД) / В. И. Пронин, Д. В. Медведев // Человек. Общество. Инклюзия. — 2023. — № 2(54). — С. 140-146. — EDN YXDIPD.
24. Смирнов Н.В., Кузовлева Е.А., Якушев Н.М., Манохин П.Е. Особенности внедрения BIM-технологий в строительные компании // Вестник магистратуры. 2022. №10-1 (133). С. 34-37.
25. Сусоев И.С. Плюсы и минусы внедрения BIM технологий в строительстве // Вестник науки и образования. 2016. №6 (18). С. 116-117.
26. Талапов В.В. Технология BIM: суть и основы внедрения информационного моделирования зданий / В.В.Талапов – М.: ДМК-пресс, 2015. – 410 с.
27. Шеина С.Г., Шуйков С.Л. Преимущества BIM-технологий в рамках национального проекта «Умный город». Инженерный вестник Дона, №2 (2023), С.23-33. ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2023/8233
28. Яковлева С.А. Преимущества и недостатки использования BIM при проектировании // SAF. 2017. №7. С. 64-68.

References:

1. Urban Development Code of the Russian Federation.
2. GOST R 10.00.00.00-2023 "Unified System of Information Modeling. Basic Provisions" in the field of the Unified System of Information Modeling (USIM).
3. GOST 57563-2017 (Basic Provisions for the Development of Standards for Information Modeling of Buildings and Structures).
4. GOST 12006-2-2017 (Fundamentals of Information Classification for Information Modeling Purposes).
5. ISO 37120:2014 "Sustainable Community Development. Urban Services and Quality of Life Indicators".
6. Government Resolution No. 331 of March 5, 2021 "On Establishing Cases in Which the Developer, Technical Customer, Person Providing or Preparing Investment Justification, and (or) Person Responsible for the Operation of a Capital Construction Project Ensure the Formation and Maintenance of an Information Model of a Capital Construction Project".
7. Concept "Moscow - 2030 "Smart City".
8. Order of the Ministry of Construction of the Russian Federation dated October 31, 2018 No. 695 / pr "On approval of the passport of the departmental project Digitalization of urban economy Smart City"
9. Letter of the Ministry of Construction of Russia dated April 17, 2023 N 10629-OG / 14 "On the procedure for forming and maintaining an infor-

- mation model of a capital construction project after March 1, 2023"
10. SP 333.1325800.2020. Set of rules for information modeling in construction "Rules for the formation of an information model of objects at various stages of the life cycle Building information modeling. Modeling guidelines for various project life cycle stages OKS 35.240.99 Date of introduction 2021-07-01.
 11. SP 333.1325800.2017 "Information modeling in construction. Rules for the formation of an information model of objects at various stages of the life cycle" URL
 12. PNST 909-2024 "Requirements for digital information models of non-industrial facilities. Part 1. Residential buildings" shall enter into force on February 1, 2024 and will be valid for three years.
 13. Valli L.A. Implementation of BIM modeling in modern construction // Bulletin of science. 2023. No. 2 (59). P. 305-308.
 14. Veselovsky, I.E. Implementation of 4D modeling in the practice of a construction organization / I.E. Veselovsky. - Text: direct // Young scientist. 2023. No. 52 (499). P. 46-48. — URL: <https://moluch.ru/archive/499/109616/> (date accessed: 03.08.2024).
 15. Golovanov V.I. Systems analysis in Smart City management: a tutorial / V.I. Golovanov. - MAKS-Press, 2023.-452 p.: ill.
 16. Golovanov V.I. Management of housing and communal services development in a smart city: a tutorial / V.I. Golovanov. - Moscow: MAKS Press, 2024.- 288 p.: ill.
 17. Golovanov V.I. Features of organizing the interaction of project participants implementing information modeling technologies (BIM technologies) in Smart Cities // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 278-291.
 18. Emelianov A. V. Study of the implementation of the project of the Ministry of Construction of Russia on digitalization of the urban economy "Smart City" // Young scientist. 2022. No. 7 (402). Pp. 230-237. - URL: <https://moluch.ru/archive/402/88961/> (date of access: 13.07.2024).
 19. Zotov V. B. Smart City: Methodology for Building a System // Municipal Academy. 2019. No. 3. Pp. 3-11.
 20. Zotov V. B., Terekhova K. O. Modern digital technologies in metropolis management (Smart City Moscow program) // Information and Telecommunication Technologies. 2021. No. 49. Pp. 20-24.
 21. Mysovskikh D. A., Ovchinnikov I. G. Building Information Modeling in Construction. Experience of Use. Implementation Problems // Bulletin of Eurasian Science. 2021. No. 2. P. 14-17.
 22. Popov D. V. Advantages and Disadvantages of Implementing BIM Technologies in Construction Organizations // Universum: Technical Sciences: Electronic. scientific journal. 2024. 3(120). URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/17032>.
 23. Pronin V. I. Interpretation of the Concepts of "Information Modeling Technologies" (TIM) and "Common Data Environment" (CDE) / V. I. Pronin, D. V. Medvedev // Man. Society. Inclusion. - 2023. - No. 2(54). - P. 140-146. - EDN YXDIPD.
 24. Smirnov N.V., Kuzovleva E.A., Yakushev N.M., Manokhin P.E. Features of the implementation of BIM technologies in construction companies // Bulletin of the Magistracy. 2022. No. 10-1 (133). P. 34-37.
 25. Susoev I.S. Pros and cons of implementing BIM technologies in construction // Bulletin of Science and Education. 2016. No. 6 (18). P. 116-117.
 26. Talapov V.V. BIM technology: the essence and basics of implementing building information modeling / V.V.Talapov - M.: DMK-press, 2015. - 410 p.
 27. Sheina S.G., Shuykov S.L. Advantages of BIM technologies in the framework of the national project "Smart City". Engineering Bulletin of the Don, No. 2 (2023), pp. 23-33. ivdon.ru/magazine/archive/n2y2023/8233
 28. Yakovleva S.A. Advantages and disadvantages of using BIM in design // SAF. 2017. No. 7. pp. 64-68.

Статья поступила в редакцию 07.08.2024; принята к публикации 15.08.2024

УДК 338.242.4
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_24
EDN: WQWEWZ

Направления развития контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации

Directions of development of control and supervisory activities in the Russian Federation



Юлия Аркадьевна Лебедева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, ORCID: 0000-0001-
5264-667X, Web of science Researcher ID: D-2326-2019, SPIN-код:
1877- 8538, AuthorID: 456493.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ya_lebedeva@guu.ru

Julia A. Lebedeva

State University of Management, Associate Professor of the
Department of Public and Municipal Administration, Candidate
of Economic Sciences, ORCID: 0000-0001-5264-667X, Web of science
Researcher ID: D-2326-2019, SPIN code: 1877- 8538, AuthorID: 456493.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ya_lebedeva@guu.ru



Иван Алексеевич Игнатов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
магистрант кафедры государственного и муниципального
управления.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ignatov_ia@bk.ru

Ivan A. Ignatov

State University of Management, graduate student of the
Department of Public and Municipal Management.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ignatov_ia@bk.ru

Аннотация.

В статье рассматривается контрольно-надзорная деятельность в Российской Федерации, ее сущность, цели, основные направления развития и роль в обеспечении эффективности государственного управления. Статья анализирует план совершенствования контрольно-надзорной деятельности, в том числе предусматривает развитие систем управления рисками, сервисов профилактики нарушений обязательных требований, цифровизацию контрольной деятельности. Особое внимание в статье уделено результатам профилактических мероприятий, стимулированию добросовестного поведения контролируемых лиц. В статье представлены предложения, как и по каким основным направлениям следует развивать систему контрольно-надзорной деятельности в ближайшие годы.

Ключевые слова.

Контрольно-надзорная деятельность, Российская Федерация, государственное управление, управление рисками, эффективность, надзор, контроль, развитие.

Введение

В настоящее время основной целью в улучшении деятельности государственного аппарата России является усиление и оптимизация контрольных и надзорных функций институтов власти. Во время своего обращения к Федеральному Собранию 4 декабря 2014 года, президент подчеркнул критическую потребность в обновлении методов работы государственного контроля и надзора. Важно учитывать, что исследования и анализ вопросов, касающихся контрольно-надзорной практики, были осуществлены и продолжаются учеными на протяжении всей истории государства.

Основная часть

С целью улучшения и эффективности надзорных функций, Правительство Российской Федерации в период с 2016 по 2018 гг. была запущена программа реформ. Но достижение ожидаемого улучшения потерпело неудачу, так как программа была реализована без необходимых структурных и систематических изменений в области надзорной деятельности. На форуме имени Гайдара в 2019 году, Д.А. Медведев, занимавший на тот момент пост премьер-министра, анонсировал запуск стратегии регулятивной

Abstract.

The article examines the control and supervisory activities in the Russian Federation, its essence, goals, main directions of development and role in ensuring the effectiveness of public administration. The article analyzes the plan for improving control and supervisory activities, including the development of risk management systems, services for the prevention of violations of mandatory requirements, and digitalization of control activities. Special attention is paid to the results of preventive measures, stimulation of conscientious behavior of controlled persons. The article presents proposals on how and in what main areas the system of control and supervisory activities should be developed in the coming years.

Keywords.

Control and supervisory activities, Russian Federation, public administration, risk management, efficiency, supervision, control, development.

«гильотины». Эта инициатива была направлена на сокращение излишних регуляторных требований при одновременном повышении качества работы в сфере надзора [5].

Инициатива, получившая поддержку от Президента России, была представлена во время его выступления перед Федеральным Собранием РФ. Эта стратегия вызвана необходимостью ввести новые положения в законодательство, регулирующие контрольные и надзорные функции, из-за утраты актуальности ранее действующих законов. Процесс обновления контрольно-надзорной системы в стране занимает значительный период времени, начавшись с введения Федерального закона № 134 от 08.08.2001 года (утратил силу) [1], целью которого была защита интересов бизнеса в контексте государственного контроля.

Этот федеральный закон был воспринят как начальный шаг этапа к обеспечению защиты интересов для бизнес-сообщества, включая как юридические лица, так и индивидуальных предпринимателей, подчеркивая отказ от предшествующей практики агрессивного влияния регулирующих органов на бизнес-процессы. Тем не менее, впоследствии выяснилось, что закон не обеспечивает адекватный уровень защиты

от ненужного вмешательства и не охватывает местные органы власти, что вызвало необходимость его доработки и усиления мер по защите прав деловых кругов [8].

Вторым этапом преобразований в сфере регулирования контрольной и надзорной работы в России, был введен Федеральный закон № 294 от 26 декабря 2008 года (с изменениями от 2 августа 2019 года) [2], имевший своей целью защиту интересов организаций и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного и муниципального контроля, который до сих пор находится в силе. Несмотря на это, предписания данного закона не смогли полностью устранить излишнее влияние на экономическую деятельность регулируемых лиц, что отмечалось в высказываниях Президента Российской Федерации.

В декабре 2014 года, инициатива Министерства экономического развития России представила основу для создания законопроекта, касающегося новаторских основ государственного и муниципального контроля в стране. Этот шаг предполагается как начало новой эпохи в законодательной базе, связанной с надзорной деятельностью. Спорные моменты, содержащиеся в проекте, однако, подчеркивают необходимость более глубокого анализа и обсуждения. Если этот проект будет утвержден, он обозначит значительный прогресс в управлении контрольно-надзорными процессами [15].

Мы полагаем, что основная сложность предложенного закона заключается в неопределенности и смешении понятий «контроль» и «надзор». Дебаты вокруг того, как правильно определить и разделить эти категории, активно ведутся среди ученых и вызывают значительные разногласия. Чтобы избежать превращения нового федерального закона в неэффективный документ, крайне важно не только тщательно выработать критерии для каждого из этих терминов, но и обеспечить их четкое разделение на протяжении всего текста законопроекта. В научных трудах по юриспруденции можно наблюдать разнообразие мнений касательно взаимосвязи между такими понятиями, как «контроль» и «надзор».

В частности, изложения А.М. Тарасова, которые освещают вопросы, касающиеся законодательной поддержки государственного контроля, рассматривают эти термины как взаимозаменяемые [17]. Аналогичную позицию занимает и А.П. Гуляев, [6] подчеркивая, что в литературе и юридической практике данные понятия зачастую воспринимаются как одинаковые, несмотря на то, что в некоторых официальных документах могут применяться различия. Одним из основных мнений, занимаемых учеными в этом контексте, является схожесть и трудность разграничения понятий контроля и надзора, в связи с тем что они могут использоваться как синонимы в специализированных работах [14].

Авторы подходят к вопросу о взаимосвязи между терминами «контроль» и «надзор» по-разному. А.А. Кармолицкий и Ю.М. Козлов, например, считают, что административный надзор является уникальной формой государственного контроля [3]. В то же время, А.В. Ерицян выражает мнение об идентичности этих понятий [8]. С другой стороны, некоторые исследователи утверждают, что эти два термина взаимозаменяемы, так как надзор подразумевает контроль и наоборот, несмотря на отсутствие видимых различий между этими действиями.

В то время как некоторые эксперты уделяют внимание подходу, где контроль и надзор рассматриваются как различные, независимые процессы, другие настаивают на важности их различия. В частности, В.П. Беляев, И.В. Бородушко и Н.Е. Осичкин выделяют, что многие ошибочно используют термины «контроль» и «надзор» как взаимозаменяемые, хотя в правовой сфере они отражают уникальные явления, связанные с государственными и правовыми структурами [12].

С нашей стороны, мы склоняемся к тому, что бездумное смешение этих понятий не имеет под собой крепкой основы. В соответствии с анализом Д.Н. Бахрах, основное различие между такими понятиями, как контроль и надзор, заключается в их сфере применения и глубине анализа [4]. Контроль в его строгом понимании включает в себя не только проверку со-

блюдения законов, но и оценку эффективности действий предприятий. В то время как надзор ограничивается лишь проверкой законности их действий. Обращая внимание на 23 статью Законопроекта № 332053-7, становится очевидно, что законодатель уравнивает понятия контроля и надзора, предлагая единое определение для обоих терминов:

Государственный и муниципальный контроль (надзор) представляет собой деятельность, осуществляемую органами государственной власти на разных уровнях, а также другими уполномоченными органами и организациями в рамках их компетенции, целью которой является не допустить, обнаружить и прекратить любые нарушения, совершаемые как организациями, так и их руководителями, гражданами и другими ответственными лицами [9].

В тексте упоминается, что действия, предпринятые государственными органами и организациями, направлены на обеспечение соблюдения законодательства РФ через отслеживание и прекращение любых обнаруженных нарушений среди граждан и организаций. Это включает в себя не только меры по немедленному реагированию на такие нарушения, но и проведение регулярных аналитических действий для предсказания и анализа тенденций в области соблюдения обязательных норм и регуляций. В дополнение, из рассмотрения других разделов предложенного законодательства законопроекта следует, что авторы больше склоняются к употреблению термина «контроль» в ущерб традиционному пониманию «надзора», что фактически исключает последний из основного контекста документа.

Регулирующая и наблюдательная функция в Российской Федерации выполняется по различным уровням управления, начиная с федерального и заканчивая муниципальным, при этом основой для их действий служат Конституция РФ, Федеральный закон известный, как закон о защите прав бизнеса от 26 декабря 2008 года под номером 294-ФЗ, а также ряд других законодательных документов [10].

Настоящее исследование направлено на разработку стратегических подходов к улучшению механизмов государственного надзора в рамках текущих реформ, касающихся контрольно-надзорных операций функций государственных органов власти.

Исследование будет сфокусировано на анализе трансформационного периода реформирования действий контроля и надзора, целью которого является идентификация ключевых аспектов и путей их оптимизации, с последующим представлением стратегических предложений по улучшению эффективности подобных действий. В центре внимания изучения находятся государственные структуры, которые в настоящее время проходят стадию реформирования в области контрольной и надзорной работы. Особое внимание уделяется изучению того, как административные изменения в данной сфере влияют на деятельность правительственных учреждений Российской Федерации.

В данной статье проведено тщательное изучение специфики регуляторной деятельности правительственных учреждений Российской Федерации, применяя к этому исследованию аналитический метод. Изучение структур и процессов, включающих надзор и контроль, а также процессы их реформирования, было осуществлено через призму институционализма, где был сделан особый акцент на изучение мнений экспертов, а также на анализ научной литературы и законодательных актов.

Важнейшими критериями, определяющими функционирование и существование деятельности правительственного контроля и надзора, являются степень изоляции бюрократических структур от общества, наличие чётко определённых и легко интерпретируемых правил, документирование принимаемых решений в бумажной или цифровой форме, а также высокий уровень образованности населения, которое взаимодействует с бюрократическими органами.

В рамках стремления устранить изоляцию бюрократических структур от общества и облегчить понимание правил, начата масштабная перестройка в сфе-

ре контрольной и надзорной работы. Эта инициатива, описанная в документе под названием «Паспорт приоритетной программы по реформированию контрольно-надзорной деятельности» (КНД), направлена на декомпрессию лиц и организаций, попадающих под надзор, уменьшение риска материальных потерь и защиту законных интересов, при этом повышая общее качество управления и надзорных процессов. Реформирование включает в себя 9 ключевых аспектов и разделено на три главных этапа, каждый из которых призван улучшить текущее состояние дел.

Первоначальный шаг включает в себя подготовительные действия через агрегацию информации и создание исходной модели контроля налогов на доходы физических лиц (КНД), учитывая различные показатели успеха и устанавливая процессы проверки.

Далее, происходит переключение к более продвинутым методам управления - переход к так называемому «интеллектуальному» или «умному» регулированию. Этот этап включает запуск системы электронного декларирования под названием «Электронный инспектор». Эта система упрощает процесс отправки данных через электронные декларации, основываясь на детализированных списках необходимых требований к проверяемым субъектам, и вводит предупредительные меры против нарушений этих требований.

На завершающем этапе реализуется эффективная система для автоматизированного сбора объективных данных и осуществления «умного» государственного надзора. Эта стадия позволяет автоматически контролировать активности, как организаций, так и отдельных лиц с подчиненной юрисдикцией.

В основе нововведений лежит принцип ориентации на риск, заметно отходящий от прежней практики стандартизированных периодических проверок всех объектов без учета их специфики со стороны государственных инспекционных учреждений. В прошлом, независимо от масштаба организации и уровня риска, связанного с их деятельностью,

все они попадали под одинаковую регламентацию проверок. Это ставило на одну ступень большие производственные компании, работающие с повышенными опасностями, и небольшие компании с минимальным уровнем риска. Такой подход влек за собой перераспределение ресурсов контрольных органов, которые уже не могли эффективно справляться со своими обязанностями по обеспечению безопасности, из-за чего общий уровень надзора начинал снижаться. Ситуация усложнялась из-за растущего числа объектов под надзором, что дополнительно уменьшало способность контролируемых организаций обеспечивать необходимый уровень безопасности [17].

Классифицируя объекты под надзором согласно уровню риска нарушений необходимых норм и потенциального ущерба для здоровья людей или материального благосостояния, применение электронных средств связи способствует обнаружению особо опасных элементов. Это позволяет сместить фокус деятельности КНД в направлении использования контрольных процедур вместо проведения регулярных и экстренных инспекций. Такие протокольные действия включают в себя разработку предупреждений о невыполнении необходимых условий, годовую подачу информации о соблюдении этих условий со стороны организаций под надзором через ответы в электронных формах и другие меры.

Документ описывает четырехуровневую иерархию по методике достижения определённых показателей в области ведения реестров рисков и их управления в системах под ведомственным контролем:

- на первичном этапе происходит классификация рисков с последующим распределением объектов по установленным категориям, причём данные объекты заносятся в реестры с учётом их категорий риска и эти списки доступны для ознакомления общественностью;

- вторая стадия характеризуется разработкой механизма сбора информации и определением переменных для активации «динамического управления», что впоследствии приводит к его реализации;

- на третьем этапе ключевым элементом становится непрерывный процесс пересмотра и оценки рисков в соответствии с изменяющимися условиями.

На четвертом уровне достигнута ступень, при которой обеспечивается постоянное сотрудничество между ведомствами через использование интегрированных карт рисков. Это позволяет систематически проводить контроль без необходимости физических проверок, способствуя снижению рисков для здоровья людей, сохранности имущества и защите экономических и социальных взаимоотношений.

В рамках стремления к упорядочиванию сферы бизнес-надзора, актуализации и оптимизации регуляторной базы, была инициирована идея регуляторной «гильотины». Это предложение впервые было представлено Д. А. Медведевым на форуме Гайдара в 2019 году и поддержано президентом в его обращении к Федеральному собранию того же года, с целью исключения устаревших требований к предпринимательскому сообществу к началу 2021 года. Такой подход предусматривает переход к обновленной схеме контрольных процессов, отказываясь от устаревших условий и норм [7].

Этот факт подчеркивает непригодность и малую эффективность устаревшей системы законодательства и требований, наследованной от советского периода, для современных условий. В текущих начинаниях нового правительства отсутствует формализованный национальный проект для инициативы, направленной на реформирование контрольно-надзорных функций, известной как «Реформа КНД». Сейчас продолжается работа над созданием «дорожной карты», которая способствовала бы дальнейшему прогрессу реформы, включая внедрение метода «Регуляторной гильотины», направленного на рационализацию и сокращение числа регуляторных требований при одновременном повышении качества регулирования в области контрольно-надзорной работы.

В прошлом, за инициативу по реформам КНД наблюдал уполномоченный по защите прав предпринимателей в городе Москве Татьяна Минеева, задачей кото-

рого было развитие открытого правления. Однако на данный момент эта роль и обязанности целиком переданы в структуру аппарата Правительства РФ. Мы считаем, что крайне важно не сбавлять темпы и двигаться вперед к более «интеллектуальной» модели регулирования и контроля. Это подразумевает пересмотр уже установленных норм и требований, делая акцент на адаптацию их к типам контроля и подходам, центрированным вокруг конкретных субъектов, с учетом риск-ориентированной стратегии.

Ключ к глобальному социальному развитию лежит через переход от традиционной бюрократии к принципам адхократии. «Ad hoc» переводится как «создано для конкретного случая» или «для определенной нужды». Адхократия представляет собой инновационный подход к организации работы людей, главной особенностью которого является формирование специализированных рабочих групп или команд проектов на кратковременной основе для выполнения конкретных заданий. Участники таких групп являются равноправными, вне зависимости от их статуса в обществе или иерархии в какой-либо бюрократической структуре.

Ответственность за управление проектной деятельностью в Российском Правительстве лежит на плечах Федерального проектного офиса. Этот орган имеет своей задачей координировать работу всех временных организационных структур. В 2018 году, в соответствии со статьей 8.2 Федерального закона от 26 декабря 2008 года № 294-ФЗ [2], касающегося защиты прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в ходе государственного и муниципального контроля, была разработана и утверждена программа, направленная на предотвращение нарушений обязательных норм и правил. Эта программа, основанная на утвержденном стандарте комплексной профилактики, стала результатом решений.

В статье 61, опубликованной в сентябре 2017 года [16], изложены ключевые аспекты Стандарта, направленные на предотвращение нарушений законодательных требований через внедрение системы

эффективного государственного управления. Основное внимание в документе уделяется необходимости отказа от устаревшей субординационной модели в отношениях между государством и обществом, а также переориентации бюрократической машины с наказаний на профилактику.

Для защиты интересов юридических и физических лиц при проведении инспекционных мероприятий государственными структурами, основываются на нормах Федерального закона, принятого 26 декабря 2008 года под номером 294-ФЗ [2], который регулирует процессы государственного и муниципального контроля.

В данный период, законопроект, касающийся вопросов государственного и муниципального контроля на территории России, обозначенный номером 332053-7, успешно преодолел начальный этап обсуждения в Государственной думе и в настоящее время продолжает находиться под детальным изучением. Ожидается, что в рамках пересмотра данного законопроекта будет учтен опыт проведения реформы контрольно-надзорной деятельности, а также принципы работы, обозначенные в рамках «регуляторной гильотины», влияющие на корректировку обязательных нормативных требований за период, предшествующий 2018 году.

В 2012 году была представлена система оценки регулирующего воздействия (ОРВ), целью которой стал анализ влияния запуска новых законодательных инициатив на сферу деятельности частного сектора [17]. Однако в 2015 году появилось условие, требующее отмены старой нормативной базы при внедрении нововведений. Ожидаемая положительная динамика от использования ОРВ не достигнута, в значительной мере из-за отсутствия унифицированной системы оценки последствий изменений. Важно подчеркнуть, что пробелы в процессе создания законодательства позволяют не учитывать выводы Министерства экономического развития о потенциально отрицательных эффектах введения новых правил.

В настоящее время усиление и развитие контрольных функций властных струк-

тур занимает ведущее место в стратегии управления государством в России. В своем Послании Федеральному Собранию, произнесенном 4 декабря 2014 года, Президент Российской Федерации подчеркнул критическую необходимость в освоении и применении инновационных методов в деятельности контрольно-надзорных структур.

Важно подчеркнуть, что вопросы, касающиеся контрольно-надзорной деятельности, не утратили своей актуальности и продолжают исследоваться специалистами на протяжении всей истории государственности. С целью оптимизации контрольных мер и повышения эффективности, Российская Федерация предприняла попытки реформировать контрольно-надзорную сферу в период с 2016 по 2018 год. Однако, ожидаемого улучшения результатов не наступило, в основном из-за отсутствия необходимых структурных и институциональных изменений [11].

В последующем, в 2019 году, на площадке Гайдаровского форума, премьер-министр Дмитрий Медведев анонсировал начало работы по принципу регуляторной «гильотины». Основная задача данного подхода заключается в сокращении избыточных нормативных требований при сохранении положительной тенденции в улучшении качества контрольно-надзорной работы.

Инициатива, получившая одобрение от Президента Российской Федерации, стала ключевой частью его обращения к Федеральному Собранию РФ. Её причиной стала потребность во введении новых законодательных требований, направленных на улучшение контрольно-надзорной работы, ведь предыдущие законодательные рамки утратили свою актуальность и эффективность. Процесс реформ в области контрольно-надзорной деятельности простирается на длинный период в истории страны, начиная с важного момента принятия закона, касающегося защиты прав бизнеса при осуществлении государственного контроля.

Этот федеральный закон отметился как начальный этап в инициативе по охране интересов, как индивидуальных пред-

принимателей, так и юридических лиц, в ответ на прошлые ситуации, когда административные ведомства вмешивались в экономическую активность контролируемых субъектов чрезмерно, согласно его наименованию и контрасту с историческим опытом. Впрочем, несмотря на его цель, закон не смог в полной мере устойчиво предоставить надлежащие гарантии против излишнего надзора для защиты интересов этих сторон, что выявило проблемы в его содержании, особенно в части расширения его применимости на органы местного управления. Это подчеркнуло явную необходимость в доработке закона, чтобы он адекватно отвечал потребностям защиты прав субъектов хозяйствования.

Следующий этап трансформации законодательной базы России, касающейся контрольных и надзорных функций, был отмечен вступлением в силу закона, принятого 26 декабря 2008 года под номером 294 [2], ориентированного на обеспечение защиты прав как индивидуальных предпринимателей, так и организаций при проведении контрольных мероприятий на уровне муниципалитетов и государства, который продолжает функционировать и сегодня.

Вопреки тому, что этот акт не смог полностью устранить ненужное вторжение в деловую активность со стороны органов контроля и надзора, позиция высказанная президентом Российской Федерации все же отражает стремление к улучшению данной ситуации.

В декабре 2014 года, Российское Министерство экономического развития предложило законопроект, который мог бы открыть новую главу в области законодательства, регулирующего контроль и надзор на государственном и муниципальном уровнях в РФ.

Этот шаг, задуманный для усиления законодательной базы в сфере контрольно-надзорной деятельности, вместе с тем вызвал ряд вопросов и стал предметом живых дебатов. Принятие данного законопроекта обозначило бы значительный прогресс в совершенствовании регулятивного механизма, но необходимо тщательное рассмотрение и обсуждение его спорных аспектов.

В нашем понимании, ключевая сложность предложенного законопроекта заключается в отсутствии ясности по поводу того, как именно разграничиваются такие термины, как «контроль» и «надзор». Этот аспект вызывает значительные дебаты среди ученых и обсуждается в академических кругах, поскольку попытки четко определить и отделить одно понятие от другого представляют собой непростую задачу. Чтобы новый федеральный закон не превратился в формальность, критически важно не только выявить уникальные особенности каждой из этих категорий, но и обеспечить их последовательное различение по тексту закона.

В литературе, посвященной юриспруденции, обнаруживаются различные взгляды на то, как взаимосвязаны понятия «надзор» и «контроль».

А.М. Тарасов в своих научных трудах, посвященных изучению правовых аспектов государственного контроля, рассматривает эти термины как равнозначные [17]. В поддержку этой идеи, высказывалась мысль о том, что различие между «контролем» и «надзором» зачастую стирается, даже если отдельные законы и регулирования пытаются их разграничить, подчеркивая сложность их взаимоотношения.

Принимая во внимание эти аргументы, в научном обсуждении выделяют три ключевые позиции касательно взаимоотношений данных категорий. Первая из них основывается на утверждении о полной тождественности «контроля» и «надзора», как это представлено в исследованиях некоторых авторов.

Авторитеты в данной области сходятся во мнении, что административный надзор является уникальным аспектом государственной проверки. Согласно их взглядам, контроль может включать в себя элементы надзора и, в некотором роде, действовать взаимозаменяемо с ним. В частности А.В. Ерицян утверждает, что между терминами «контроль» и «надзор» не существует существенного различия, несмотря на то, что эти понятия кажутся разными [8]. Это представление подкрепляется тем фактом, что даже при

тщательном разграничении, конкретные различия между этими актами выявить не удастся.

В контексте обсуждаемого аспекта, авторитетные специалисты в лице В.П. Беляева, И.В. Бородушко и Н.Е. Осичкина выразили мнение о некорректности взаимозаменяемости терминов «контроль» и «надзор», акцентируя внимание на их уникальности и самостоятельности в рамках правоведения, где они выступают в качестве отдельных действий, имеющих различные цели и задачи [12]. В свете этих суждений, мы придерживаемся мнения, что приравнение данных понятий не обладает должным обоснованием.

Согласно теории Д.Н. Бахрах, различие между понятиями контроля и надзора укладывается в их объём действия. Контроль включает в себя не только проверку законности, но и определение эффективности работы экономических операторов, тогда как надзор ограничивается лишь проверкой соответствия законам [4]. В тексте статьи 23 соответствующего законопроекта законодатель смешивает данные понятия, предлагая их интерпретацию как единого процесса. В этом контексте, государственный и муниципальный контроль (надзор) определены как деятельность, в рамках которой федеральные и региональные исполнительные органы власти, а также местное самоуправление и иные наделённые полномочиями организации занимаются предотвращением, обнаружением и прекращением нарушений, совершенных кем-либо из граждан или должностных лиц, в своём кругу полномочий.

В контексте рассматриваемого законопроекта, действия уполномоченных органов и различных организаций, включая как граждан, так и юридические лица, сосредоточены на обеспечении соблюдения законных требований, выявлении и прекращении нарушений в соответствии с нормами права, прописанными в законодательстве Российской Федерации. Особое внимание уделяется не только регулярному контролю и предотвращению нарушений, но и всестороннему анализу с текущим прогнозом по исполнению

законодательно установленных обязанностей. Однако, анализ дополнительных пунктов данного законопроекта показывает, что в дальнейшем тексте преимущественно используется термин «контроль», что в свою очередь подразумевает исключение из контекста термина «надзор», уменьшая его значимость в тексте законопроекта.

Мы считаем, что в предложенном законопроекте следует ясно разграничить и описать не просто различия в категориях, но также и ввести конкретные процессы для проведения упомянутых действий. Это обусловлено тем, что отличия данных видов деятельности проявляются исключительно в их структурной подчиненности и целях проведения проверок.

Исходя из этого, становится очевидной необходимость в тщательной переработке данного законопроекта. Помимо вышеупомянутой проблемы, в тексте наблюдаются иные недочеты, требующие внимания. Для предотвращения будущих правовых нестыковок, законодатель должен четко определить и зафиксировать в документе конкретные определения терминов «контроль» и «надзор», исключая их взаимозаменяемость и возможность интерпретации как одинаковых понятий.

В современной России контрольно-надзорная деятельность претерпевает значительные изменения, направленные на повышение её эффективности и снижение излишнего административного давления на бизнес. Эти преобразования касаются как методологии контроля и надзора, так и внедрения цифровых технологий, улучшения законодательной базы и оптимизации процедур.

Одним из ключевых направлений развития контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации является переход от постоянного всестороннего контроля к риск-ориентированному подходу. Этот подход позволяет сосредоточивать ресурсы на объектах с высокой степенью риска нарушений, тем самым снижая нагрузку на добросовестных предпринимателей. Внедрение риск-ориентированного подхода требует от государственных органов анализа и прогнозирования потенциальных угроз в различных отраслях,

а также адаптации контрольных процедур под актуальные уровни риска.

Заключение

Прогресс в информационных технологиях открывает новые возможности для контрольно-надзорной деятельности. Внедрение цифровых платформ для проведения проверок, дистанционный контроль, применение искусственного интеллекта для анализа данных и выявление нарушений позволяют повысить эффективность надзорных функций, упростить процесс взаимодействия между государством и бизнесом, а также уменьшить количество коррупционных рисков [11]. Развивается и законодательная база, регулирующая контрольно-надзорную деятельность. Правовые инициативы направлены на упорядочение и оптимизацию процедур проведения проверок, введение четких критериев их необходимости и обоснованности. Такие меры призваны сделать контрольно-надзорную деятельность более предсказуемой и прозрачной как для бизнеса, так и для общества.

Не следует забывать и о важности обучения и повышения квалификации специалистов, осуществляющих контрольно-надзорную деятельность. Укрепление их профессионального уровня, освоение новых методик и технологий проверок будут способствовать улучшению качества и результативности надзорных функций. Современная контрольно-надзорная деятельность должна стремиться не только к выявлению и пресечению нарушений, но и к предупреждению их возникновения. В этой связи растет роль превентивных мер, направленных на информирование и консультирование предпринимателей о требованиях законодательства, рисках и способах их минимизации. Такой подход помогает формировать доверительные и партнерские отношения между государством и бизнесом, способствует развитию предпринимательства и повышению общего уровня законопослушности в обществе.

Таким образом, направления развития контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации затрагивают не

только формализацию и регулирование отношений между государством и бизнесом, но и активное внедрение инноваций, модернизацию подходов и методов работы, укрепление профессионализма исполнителей [13]. Все это идет на пользу как экономике страны в целом, так и отдельным предпринимателям, обеспечивая снижение издержек ведения бизнеса и укрепление правовой безопасности и прозрачности.

Список источников:

1. Федеральный закон "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)" от 08.08.2001 N 134-ФЗ (утратил силу)
2. Федеральный закон от 26.12.2008 N 294-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»
3. Алехин А.П. Административное право Российской Федерации: учебник / А.П. Алехин, А.А. Кармолицкий, Ю.М.Козлов. - М.: ИКД «Зерцало-М», 2023. - 608 с. - ISBN 5-94373-065-6. Текст: непосредственный.
4. Бахрах Д.Н. Административное право России: учебник / Д.Н. Бахрах. - М.: Норма-Инфра, 1999. - 358 с. - Текст: непосредственный
5. Бондарчук И.В., Буц С.Б., Докучаева В.Ю. [и др.]; под редакцией М. И. Никулина. Актуальные проблемы административного права: учебное пособие для бакалавров и магистров - Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2019. - 188 с.
6. Гуляев А.П. Контролирующие органы и организации России: Компетенция и полномочия: Учеб. для высш. и сред. юрид. учеб. заведений / Под ред. засл. юриста РФ, д.ю.н., проф. А.П. Гуляева Моск. акад. экономики и права. - М.: МАЭП Калита, 2000. - 207 с.
7. Евсикова Е.В. Особенности нормативно-правового обеспечения порядка осуществления регионального государственного контроля за соблюдением требований законодательства в сфере проведения эксперимента по развитию курортной инфраструктуры и проблемы его усовершенствования / Е.В. Евсикова. - Текст: непосредственный // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Юридические науки. 2022. Т. 4 (70). № 3. С. 204-219.
8. Ерицян А.В. Пруденциальное регулирование и пруденциальный банковский надзор: специальность 12.00.14 Административное право, финансовое право, информационное право: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Ерицян Альберт Володяевич; науч. рук. Г. А. Тосунян; Российская Академия Наук. Институт государства и права. - Москва, 2022. - 28 с. - Текст: непосредственный.
9. Зотов В.Б., Бабун Р.В., Баландина С.В., Кириллова А.Н., Коваленко Е.Г. [и др.] под редакцией Зотова В.Б. Система муниципального управления: учебник / Сер. Бакалавриат и магистратура. (6-е издание, исправленное и дополненное), Москва, изд-во «КноРус», 2023. - 680 с. - ISBN 978-5-406-10898-7.
10. Корепина А.В. Государственный контроль и надзор в российской Федерации: учебное пособие / А.В. Корепина, Я.В. Васильева, Ю.А. Пеганова; Северо-Западный институт (филиал) Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). Вологда, 2022. - 320 с.
11. Колоколов А.В. Институт контрольно-надзорной деятельности на современном этапе / А.В. Колоколов. // Государственная служба 2017. Том 19, № 5. С. 6-10
12. Осичкина Н.Е. Некоторые вопросы разграничения понятий пруденциального надзора и судебного контроля за деятельностью органов внутренних дел / Н.Е. Осичкина. - Текст: непосредственный // Контроль и надзор за деятельностью органов внутренних дел - важнейшая гарантия обеспечения прав человека. М.: Щит-М, 2000. - С. 95-102.
13. Плаксин С. М. (рук. авт.колл.), Абузярова И. А., Алимпеев Д. Р., Казикаев В. Д., Кашанин А. В., Кнутов А. В., Складар В. Д., Чаплинский

- А. В., Шабала Ю. И. Контрольно-надзорная и разрешительная деятельность в Российской Федерации. Вектор развития до 2030 года. Аналитический доклад — 2023 [Текст] / Российский союз промышленников и предпринимателей; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом ВШЭ, 2024. — 102 с. — ISBN 978-5-7598-2972-0 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4035-0 (e-book).
14. Прибытков Ю.Б. Современные направления реформы контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации / Ю.Б. Прибытков, Л.А. Марянина. - Текст: непосредственный // Вестник экспертного совета. - 2019. - № 2 (17). - С. 89 - 93.
15. Стахов А.И. Актуальные проблемы гармонизации судебной реформы с реформой государственного контроля и надзора / А.И. Стахов. - Текст: непосредственный // Российское правосудие. 2019. № 3. С. 109-112.
16. Стандарт комплексной профилактики нарушений обязательных требований (утв. Протоколом заседания проектного комитета по основному направлению стратегического развития Российской Федерации «Реформа контрольной и надзорной деятельности» от 12.09.2017 N 61(11)) (вместе с «Требованиями к структурированию и размещению сведений о мерах профилактики нарушений обязательных требований на официальном сайте контрольно-надзорного органа», «Порядком составления и ведения перечня типовых нарушений обязательных требований», «Порядком установления контрольно-надзорными органами обстоятельств для обоснованного объявления предостережений о недопустимости нарушений обязательных требований»)
17. Тарасов А.М. Проблемы законодательного обеспечения государственного контроля / А.М. Тарасов. - Текст: непосредственный // Государство и право. 2021. № 10. С. 15 - 25.

References:

1. Federal Law "On the Protection of the Rights of Legal Entities and Individual Entrepreneurs during State Control (Supervision)" dated 08.08.2001 No. 134-FZ (expired)
2. Federal Law No. 294-FZ of December 26, 2008 (as amended on 08.08.2024) "On the Protection of the Rights of Legal Entities and Individual Entrepreneurs in the exercise of State Control (supervision) and Municipal Control"
3. Alyokhin A.P. Administrative law of the Russian Federation: textbook / A.P. Alyokhin, A.A. Karmolitsky, Yu.M.Kozlov. - M.: ICD "Zertsalo-M", 2023. - 608 p. - ISBN 5-94373-065-6. Text: direct.
4. Bakhrah D.N. Administrative law of Russia: textbook / D.N. Bakhrah. - M.: Norma-Infra, 1999. - 358 p. - Text: direct
5. Bondarchuk I.V., Butz S.B., Dokuchaeva V.Yu. [et al.]; edited by M. I. Nikulin. Actual problems of administrative law: a textbook for bachelors and masters - Simferopol: IT "ARIAL", 2019. - 188 p.
6. Gulyaev A.P. Regulatory authorities and organizations of Russia: Competence and authority: Studies for higher education. and Wednesday. Jurid. studies. institutions/ Edited by засл. Lawyer of the Russian Federation, Doctor of Law, Professor A.P. Gulyaev Moscow. acad. economics and Law. - M.: MAEP Kalita, 2000. - 207 p.
7. Evsikova E.V. Features of the regulatory and legal support of the procedure for the implementation of regional state control over compliance with the requirements of legislation in the field of conducting an experiment on the development of resort infrastructure and problems of

- its improvement / E.V. Evisikova. - Text: direct // Scientific notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Legal sciences. 2022. Vol. 4 (70). No. 3. pp. 204-219.
8. Yeritsyan A.V. Prudential regulation and prudential banking supervision: specialty 12.00.14 Administrative law, financial law, information law: abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Law / Yeritsyan Albert Volodyevich; scientific director G. A. Tosunyan ; Russian Academy of Sciences. Institute of State and Law. - Moscow, 2022. - 28 p. - Text: direct.
9. Zotov V.B., Babun R.V., Balandina S.V., Kirillova A.N., Kovalenko E.G. [et al.] edited by Zotov V.B. System of municipal management: textbook / Ser. Bachelor's and Master's degrees. (6th edition, revised and supplemented), Moscow, KnoRus Publishing House, 2023. - 680 p. - ISBN 978-5-406-10898-7.
10. Korepina A.V. State Control and Supervision in the Russian Federation: a textbook / A.V. Korepina, Ya.V. Vasilyeva, Yu.A. Peganova; Northwestern Institute (branch) O. E. Kutafin University (MGUA). Vologda, 2022. - 320 p.
11. Kolokolov A.V. Institute of control and supervisory activities at the present stage / A.V. Kolokolov. //Public Service 2017 . Volume 19, No. 5. pp. 6-10
12. Osichkina N.E. Some issues of differentiation between the concepts of prosecutorial supervision and judicial control over the activities of internal affairs bodies / N.E. Osichkina. - Text: direct // Control and supervision of the activities of internal affairs bodies – the most important guarantee of ensuring human rights. M.: Shield-M, 2000. - pp. 95-102.
13. Plaksin S. M. (author's call), Abuzyarova I. A., Alimpeev D. R., Kazikaev V. D., Kashanin A.V., Knutov A.V., Sklyar V. D., Chaplinsky A.V., Shabala Yu. I. Control, supervision and licensing activities in the Russian Federation. The vector of development until 2030. Analytical report — 2023 [Text] / Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs; National research. Higher School of Economics Univ.— Moscow: HSE Publishing House, 2024. — 102 p. — ISBN 978-5-7598-2972-0 (in the region). — ISBN 978-5-7598-4035-0 (e-book).
14. Pribytkov Yu.B. Modern trends in the reform of control and supervisory activities in the Russian Federation / Yu.B. Pribytkov, L.A. Maryanina. - Text: direct // Bulletin of the Expert Council. - 2019. - № 2 (17). - Pp. 89-93.
15. Stakhov A.I. Actual problems of harmonization of judicial reform with the reform of state control and supervision / A.I. Stakhov. - Text : direct // Russian justice. 2019. No. 3. pp. 109-112.
16. The standard of comprehensive prevention of violations of mandatory requirements (approved Minutes of the meeting of the project committee on the main direction of strategic development of the Russian Federation "Reform of control and supervisory activities" dated 12.09.2017 N 61(11)) (together with "Requirements for structuring and posting information on measures to prevent violations of mandatory requirements on the official website of the supervisory authority", "The procedure for compiling and maintaining a list of typical violations of mandatory requirements requirements", "The procedure for establishing by the supervisory authorities the circumstances for the reasonable announcement of warnings about the inadmissibility of violations of mandatory requirements")
17. Tarasov A.M. Problems of legislative support of state control / A.M. Tarasov. - Text: direct // State and law. 2021. No. 10. pp. 15-25.

УДК 338.244.1
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_36
EDN: UDDWOT

Реализация механизма государственных закупок продукции на государственные и муниципальные нужды в современных условиях

Features of public procurement in modern conditions



Никита Михайлович Семкин

АО «Институт Региональных Экономических Исследований (ИРЭИ)», аспирант
119002, Россия, г. Москва, переулок Сивцев Вражек, 29/16
e-mail: semkinikita@mail.ru

Nikita M. Semkin

JSC "Institute of Regional Economic Research (IRER)",
postgraduate student
29/16 Sivtsev Vrazhek lane, Moscow, Russia, 119002
e-mail: semkinikita@mail.ru



Алла Николаевна Столярова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», профессор базовой кафедры торговой политики, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-0722-5141; SPIN-код: 7141-9971, Author ID: 443668.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: stolyarova2011@mail.ru

Alla N. Stolyarova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", Professor of the Basic Department of Trade Policy, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-0722-5141; SPIN-code: 7141-9971, Author ID: 443668.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: stolyarova2011@mail.ru

Аннотация.

Одним из основных механизмов государственного регулирования экономики в России используются закупки продукции и оказание услуг на государственные и муниципальные нужды. Механизмы закупок продукции на государственные и муниципальные нужды в России используются достаточно давно. Но до определенного времени он (механизм) играл достаточно опосредованную роль и применялся для важнейшей номенклатуры. Однако начиная с 1990-х годов этот механизм начал использоваться для всей номенклатуры продукции. Реализация механизма государственных закупок продукции вызвала достаточно много методических вопросов, которые в течении длительного времени пытаются решать через уточнение порядка проведения собственно этих закупок. Именно это приводит к значительному количеству изменений в нормативно-правовой базе, регулирующей вопросы организации закупок продукции и оказание услуг на государственные и муниципальные нужды. Достаточно часто эти изменения носят противоречивый характер, что может приводить к недостаточно эффективной реализации механизма закупок продукции на государственные и муниципальные нужды. Разночтения в нормативной базе часто приводят к практически к индивидуальным условиям реализации условий государственного и муниципального контракта, что может приводить к появлению в них (контрактах) коррупционной составляющей. Особенно это может касаться критических отраслей и видов товаров и услуг. В статье рассматривается система государственных закупок и ее роль в экономике России особенно в условиях проведения специальной военной операции.

Ключевые слова.

Государственные и муниципальные закупки, государственные и муниципальные нужды, коррупция, экономические санкции, импортозамещение, экономические преступления.

Введение

В настоящее время у любого государства существует достаточно большая номенклатура инструментов государственного регулирования социально-экономических процессов. Причем эти инструменты могут реализовываться практически во всех отраслях, как социально значимых, так и реализующих критические технологии и функции обеспечения экономического и политического суверенитета.

Основными инструментами реализации заявленных целей по обеспечению экономического и политического суверенитета в настоящее время являются государственные программы и система государственных заказов на поставку продукции на государственные и муниципальные нужды. Причем номенклатура поставляемой продукции и оказываемых услуг в рамках государственных заказов ничем не ограничена,

Abstract.

One of the main mechanisms of state regulation of the economy in Russia is the purchase of products and provision of services for state and municipal needs. Mechanisms for the purchase of products for state and municipal needs have been used in Russia for a long time. But until a certain time, it (the mechanism) played a rather indirect role and was used for the most important nomenclature. However, starting in the 1990s, this mechanism began to be used for the entire range of products. The implementation of the mechanism of state purchases of products has caused quite a lot of methodological issues, which for a long time they have been trying to solve by clarifying the procedure for carrying out these purchases themselves. This is what leads to a significant number of changes in the regulatory framework governing the organization of purchases of products and the provision of services for state and municipal needs. Quite often, these changes are contradictory, which can lead to insufficiently effective implementation of the mechanism for the purchase of products for state and municipal needs. Discrepancies in the regulatory framework often lead to almost individual conditions for the implementation of the terms of a state and municipal contract, which can lead to the appearance of a corrupt component in them (contracts). This may especially concern critical industries and types of goods and services. The article examines the system of state procurement and its role in the Russian economy, especially in the context of a special military operation.

Keywords.

State and municipal procurement, state and municipal needs, corruption, economic sanctions, import substitution, economic crimes.

также и, как и поставщики товаров и услуг, в качестве которых могут выступать любые хозяйствующие субъекты в независимости от организационной структуры и формы собственности. Кстати, такие подходы используются не только в России, но и во всех развитых странах. Иллюстрацией широкого привлечения частных компаний могут являться компании США, участвующие в разработке большого ассортимента вооружения и военной техники.

В Российской Федерации для реализации важнейших программ также привлекаются любые хозяйствующие субъекты, имеющие необходимые компетенции и полномочия для производства продукции и оказания услуг в необходимых объемах и ассортименте.

В Российской Федерации разработана и используется достаточно обширная и проработанная нормативно-правовая база

регулирования системы закупок на государственные и муниципальные нужды. При этом база детализирована для особых видов продукции и форм организации хозяйствующих субъектов. То есть для гражданской продукции и услуг используются требования и параметры одних нормативных актов, а для продукции, используемой для производства и поставок на нужды по государственному оборонному заказу [1; 2; 3].

Теоретические исследования

Для поставок продукции гражданского назначения используются механизмы государственных закупок. Государственные закупки – это один из инструментов формального взаимодействия хозяйствующих субъектов и органов государственного управления для поставок продукции и оказания услуг на государственные и муниципальные нужды. Такие взаимоотношения в рамках государственных закупок выгодны для обеих сторон, у государственного и муниципального заказчика появляется возможность выбрать достойного исполнителя заказа, исполнитель получает надежного и гарантированного потребителя, который готов предлагать выгодные условия сотрудничества. К тому же выполнение госзаказа – это хороший способ рекламы и возможность получения новых компетенций и повышения качества поставляемой продукции по завершении государственного контракта другим потребителям, налаживания новых деловых связей.

Система государственных закупок в России имеет давнюю историю. Так во времена царствования Алексея Михайловича в 1654 году возникла потребность в транспортировке муки и сухарей из государственных запасов из Москвы в Смоленск. Задача транспортировки была решена с использованием механизма государственных поставок [5]. За минувшие почти 400 лет процедура заключения и оформления государственных закупок концептуально не изменилась, однако, за этот период они, разумеется, изменились и обрели новые нюансы и специфику. Исследуем изменения, произошедшие в практике применения системы государственных закупок, связанных с изменениями экономических реалий функций и полномочий органов государственного и муниципального управ-

ления и особенно с введением в последние годы огромного количества экономических санкций.

Таким образом, система государственных закупок в настоящее время достаточно успешно адаптируется к социально-экономическим условиям, складывающимся во внешних связях России.

Согласно действующим нормативно-правовым актам в Российской Федерации закупки на государственные и муниципальные нужды подразделяются конкурентные и неконкурентные [6].

Конкурентная. В рамках таких закупок потенциальные участники соревнуются за право стать поставщиком. Эти соревнования в зависимости от типа закупки, могут проводиться в виде: аукциона, конкурса, запроса котировок и запроса предложений. Главным и основным критерием отбора при реализации в форме аукциона — предложения по самой низкой цене, поэтому именно этот формат чаще всего используется для покупки товаров.

При реализации в форме конкурса заказчик анализирует не только уровень цен и тарифов, но и на репутацию, кейсы, техническую подготовленность кандидатов. При этом торги не проводятся: участники один раз отправляют предложение с указанной ценой, а побеждает тот, кто предложил лучшие условия сделки.

При использовании формы запрос котировок ограничивается общая стоимость контракта не выше 500 000 рублей. При этом заказчик выбирает как правило предложения с самой низкой ценой предложения.

При использовании формы в виде запрос предложений побеждает заявка, которая больше других соответствует требованиям заказчика.

Для реализации условий равнодоступности до поставок продукции на государственные и муниципальные нужды всех участников обезличивают: например, во время аукциона заказчик видит только цены и не знает, на чье предложение он соглашается.

Условиями реализации неконкурентной формы закупки продукции на государственные и муниципальные нужды является наличие единственного поставщика, исполнителя или подрядчика. При этом эта форма может быть реализована если сумма

контракта меньше 300 000 рублей. Еще неконкурентную закупку чаще всего проводят в системе предоставления услуг в жилищно-коммунальном хозяйстве через инженерные сети [16].

Основная часть

Несмотря на определенные успехи в адаптации системы государственных закупок к изменениям, как экономических, так и неэкономических факторов на функционирование социально-экономической системы страны, в ней имеются определенные непроработанные элементы.

Остановимся чуть подробнее на некоторых проблемах госзакупок, как экономического института.

Так до настоящего времени юридическое регулирование вопросов функционирования системы государственных закупок не оформлено в полной мере и вызывает разногласия и вопросы. В правовом поле система госзакупок регулируется двумя основными нормативно-правовыми актами: Федеральными Законами от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ [3] и от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ [1]. Первый из них регулирует закупки категории заказчиков, которые являются государственными компаниями или казенными учреждениями. При этом условия контракта по поставкам продукции и предоставления услуг на государственные и муниципальные нужды четко регламентированы. Закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ [1] оставляет возможность изменения условий поставки и касается хозяйствующих субъектов доля государственной или муниципальной собственности более 50%, а также на естественных монополиях (например, ОАО РЖД). Однако в этом нормативном акте имеются недостаточно формализованный порядок осуществления инструментов контроля, процедуры госзакупок в электронном формате [1]. Федеральный Закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ по замыслу должен был устранить сформулированные недостатки [3]. Однако за период его принятия с 2013 года в этот Закон было внесено более 80 групп поправок, что однако не привело к устранению сформулированных недостатков и система государственных закупок остается несовершенной и неспособна полностью обеспечивать законность и прозрачность проведения всех процедур реализации ме-

ханизма государственных закупок на территории всей страны. Эксперты отмечают, что два вышеназванных Федеральных закона не способствуют корректной работе системы, а напротив, из-за частых изменений и отсутствия целостности, вводят заказчиков и исполнителей в заблуждение и оставляют возможности для незаконной трактовки положений этих нормативных актов и может привести к реализации различных коррупционных схем [4]. Более того, регулирование процесса государственных закупок двумя Федеральными законами позволяет недобросовестным заказчикам использовать это своеобразное «двоевластие» в корыстных целях и использовать именно те нормы, которые в настоящее время выгоды с точки зрения доступа к необоснованным доходам [14]. Так, например, закупка продукции через подведомственное предприятие позволяет провести ее по Закону № 223-ФЗ [1], который не требует полной отчетности о потраченных средствах, а не по № 44-ФЗ [3], согласно которому организация обязана предоставить всю документацию. Таким способом закупка производится из внебюджетных средств, а затем подведомственное предприятие может провести процедуру передачи активов государственному учреждению, являющемуся его учредителем. И это далеко не единственная коррупционная схема, которая применяется на практике.

Как показывает анализ фактов проявления коррупции она присутствует практически во всех сферах экономической практики, связанных с государственными и муниципальными средствами. Её наличие (коррупции) должно учитываться при любом долгосрочном планировании развития социально-экономических систем [15].

Причин проявления фактов коррупции в системе государственных закупок достаточно много. Одними из основных выявленных фактов проявления коррупции в органах государственного и муниципального управления, взяточничество высших чинов. В 2018 году Счетная палата РФ провела мониторинг состояния договоров на поставки продукции и услуг только на государственные нужды и выявила нарушения на сумму 294,6 млрд. рублей [6].

Среди основных нарушений в системе государственных закупок в результате про-

ведения мониторинга эксперты называют искусственное ограничение конкуренции при проведении торгов [11].

Другим изощренным способом реализации фактов коррупции при проведении аукционов на государственные поставки продукции и услуг на государственные и муниципальные нужды, к которым прибегают недобросовестные, но опытные заказчики использование заниженных/завышенных цен и установление нереалистичных сроков исполнения, объединение нескольких несвязанных лотов в один. Целью этих манипуляций является создание условий реализации контракта, при которых заведомо победить сможет лишь одна компания-исполнитель, с которой это уже обговорено заранее. Представленные выше схемы заключения коррупционных вариантов реализации государственных контрактов широко практикуются не только в России, а во всем мире.

Однако несмотря на встроенность Российской экономики в мировую в сфере государственных закупок имеются особенности, присущие только ей. Перейдем к особенностям госзакупок в современной России.

Во-первых, система государственных закупок, реализуемая в России, является производной от экономической парадигмы направленной на высокий уровень централизации. Излишняя централизация негативно сказывается на всех сферах жизни общества, в том числе и на экономической. Несмотря на федеративное устройство России, основной капитал в стране сосредоточен в столице и крупнейших городах. Из-за того, что основные финансовые потоки направлены в столицу, что приводит к тому, что в регионах остается меньше возможностей для осуществления аукционов на финансирование государственных заказов на поставки продукции и услуг на государственные и муниципальные нужды. Следовательно, компании-исполнители вынуждены соглашаться на условия, менее выгодные, чем те, которые они могли бы получить в столице. Это негативно сказывается на малом и среднем бизнесе, происходит либо его отток из регионов, либо поглощение более крупными компаниями, что в свою очередь снижает уровень конкуренции в экономике. По итогу, в регионах гос-

заказы получают либо недобросовестные исполнители, либо компании-монополисты, что снижает эффективность функционирования системы государственных закупок. Правительство борется с перекосами, поощряя и стимулируя исполнителей, которые готовы работать в отдаленных регионах. Однако отток финансов и производственных мощностей из регионов в столицу все еще является значимой проблемой системы государственных закупок и Российской экономики в целом.

Второй особенностью системы государственных закупок в России является формат выбора исполнителя. Существует три основных типа торгов, на которых выбирается исполнитель заказа. Аукцион – такая форма, при которой каждый из участников-исполнителей может снижать цену неограниченное количество раз в течение определенного срока. Победителем считается подрядчик, предложивший наименьшую цену за свои услуги. Похожей формой торгов является запрос котировок, с тем отличием, что конкурирующие исполнители могут предлагать цену только один раз. Более сложной формой является конкурс. На конкурс ценовое предложение также подается только один раз, однако цена услуг не является решающим аргументом при выборе подрядчика. Заказчик изучает ещё и прочие данные компании-исполнителя, её опыт, производственные возможности, профессиональный статус и квалификацию. Существование разных форм проведения торгов призвано помочь заказчику всегда иметь несколько вариантов поиска исполнителя и выбирать из них, в зависимости от конкретной ситуации.

Кроме того, необходимо отметить, что на систему государственных закупок в России оказали влияние экономические санкции, введенные в отношении страны начиная с 2014 года, которые разрушили многие существовавшие в мире глобальные производственные цепочки, что, в свою очередь, разрушило многие кооперативные связи. Российские компании потеряли рынки сбыта или зарубежных поставщиков. В условиях этих экономических вызовов Правительством РФ был взят курс на импортозамещение. В сфере государственных закупок начали активно внедряться механизмы протекционной политики, смягчились требова-

ния к отечественным подрядчикам и ужесточились к иностранным товарам и услугам. Многие существующие государственные контракты на поставку зарубежной продукции были отменены или пересмотрены [7]. Кроме того, в рамках заключенных и новых государственных контрактов, с целью обеспечения безопасности компаний поставщиков, начиная с 7 марта 2022 года информация о поставщиках по госзаказам стала закрытой. Эта мера направлена на то, чтобы защитить поставщиков, уже попавших под ограничительные меры, от возможных повторных санкций со стороны недружественных государств. Теперь информация о заказчиках и исполнителях носит конфиденциальный характер, не появляется в ЕИС (единая информационная система) в открытом доступе [12].

Другим протекционистскими мерами, введенными после некоторых шагов, принятых недружественными странами, было снижение требований по количеству участников торгов, особенно по товарам жизненной необходимости. Они получили право закупать лекарства, перевязочные материалы, технические средства у единственного поставщика по упрощенной схеме, что до 2022 года было запрещено [13].

Между тем, отрицать негативное влияние введенных санкций нельзя. Так после начала специальной военной операции, начиная с марта 2022 года при отказе зарубежных поставщиков от участия в реализации государственных заказов российские предприятия получили возможность продолжать поставки продукции и услуг на государственные и муниципальные нужды на имеющихся ресурсах в течении 3-6 месяцев.

Комплекс антикризисных мер был подготовлен заблаговременно, однако, как показала действующая практика и проведенный анализ, полный отказ от внешних закупок полностью далеко не всегда выгоден. В качестве альтернативы было предложен новый механизм, который использовал возможность привлечения поставщиков по альтернативным каналам через представителей нейтральных стран. Произошло укрепление экономических связей с государствами ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Армения и Киргизия), которые получили возможность стать значимыми партнерами России благодаря санкциям. Поставки продукции для

государственных нужд из этих стран смогли заменить поставки предыдущих зарубежных подрядчиков.

Заключение

Подводя итоги, стоит отметить, что система государственных закупок была и остается значимым драйвером социально-экономического развития Российской Федерации. Обеспечение государственных нужд является основным направлением деятельности для значительного количества компаний. Во многом это связано с тем, что государство является крупнейшим заказчиком в стране. Законодательство обеспечивает надежность такого заказчика, исполнитель, получивший государственный заказ, может быть уверен в добросовестности заказчика при оплате и дальнейшем сотрудничестве.

Повышение качества и эффективности реализации поставок продукции на государственные и муниципальные нужды зависит прежде всего от реализации своих полномочий, закрепленных в уставах органов государственного и муниципального управления и проведения в полном объеме мероприятий по осуществлению государственного, муниципального и общественного контроля за всеми контрактами [8; 9; 10].

На систему государственных закупок негативно влияют проблемы, свойственные для всей отечественной экономики, и, прежде всего, чрезмерная централизация в обычных условиях, но необходимая в критических. Современные реалии, такие как очередной масштабный пакет санкций против России, введенный в 2022 году, заставляют систему госзакупок адаптироваться к новым условиям. Правительство и отечественный бизнес, понимая важность государственных закупок для стабильной работы всех механизмов государства, ответственно относятся к этому институту. Чертами этой политики являются курс на импортозамещение, разработка антикризисных мер, смягчение ранее существовавших жестких требований, поиск альтернативных каналов поставок. Необходимо дальнейшее проведение протекционистской политики в области государственных закупок с целью преодолеть время экономического кризиса с наименьшими потерями.

Список источников:

1. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12188083/?ysclid=lzh7e0w6uk751528212> . (дата обращения 05.08.2024)
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 275-ФЗ "О государственном оборонном заказе" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ivo.garant.ru/#/compare/70291366/76838392/tab/0/paragraph/1:1> (дата обращения 03.08.2024)
3. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70353464/?ysclid=lzh7jav1t8860435626> (дата обращения 03.08.2024)
4. Ахмедов Р.Т. Коррупция в сфере государственных заказов // Форум молодых ученых. - 2020. - №1 (41) – С. 47-53.
5. Гончаров Е. История торгов в России // Конкурсные торги. 1998. №8. Доступ из справ.-правовой системы "Консультант-плюс".
6. Глеба О. В., Асеева М. А., Ратушняк Г. Я. Проблемы функционирования федеральной контрактной системы в России и возможные пути их решения // Аграрное и земельное право. - 2020. - №11 (191). – С. 245-249
7. Госзакупки во время санкций 2022: что изменится [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://goszakaz.ranepa.ru/news/year-2022/month-04/goszakupki-vo-vremya-sankcij-2022-cto-izmenitsya> (дата обращения 04.10.2023)
8. Есина О.В. Мариен Л. С. Сираждинов Р. Ж. Направления совершенствования системы государственного и муниципального контроля деятельности органов государственного и муниципального управления // Муниципальная академия 2023 №2 с 7-13
9. Зотов В.Б., Бабун Р.В., Баландина С.В., Кириллова А.Н., Коваленко Е.Г., Мусинова Н.Н., Рой О.М., Сапожников А.А., Семкина О.С. Система муниципального управления учебник / Сер. Бакалавриат и магистратура. (6-е издание, исправленное и дополненное) Москва, 2023.
10. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
11. Матвеева Н.С., Псарева Н.Ю. Государственные и муниципальные закупки // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 105-111.
12. Основные изменения в закупках по Закону № 223-ФЗ в 2022 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403218/dd1c32e6f90e1b7163256d8602c1505f5f5e05bc/, дата обращения – 03.10.2023
13. Российская компания РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/12/04/2019/5cb072fc9a79475d2c90d07b> (дата обращения 03.10.2023)
14. Семкин Н. М., Столярова А. Н. Сравнительный анализ методов профилактики коррупции // Муниципальная академия 2024 №2 С. 400-407
15. Сираждинов Р. Ж. Механизмы борьбы с коррупцией в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия 2024 №1 С. 326-332
16. Стадолин М.Е. Организация системы государственных закупок в бюджетных учреждениях жилищной сферы: особенности и проблемы // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 89-94.

References:

1. Federal Law of July 18, 2011 N 223-FZ "On the Procurement of Goods, Works, and Services by Certain Types of Legal Entities" (with amendments and additions) [Electronic resource]. - Access mode: <https://base.garant.ru/12188083/?ysclid=lzh7e0w6uk751528212> . (date of access 08/05/2024)
2. Federal Law of December 29, 2012 N 275-FZ "On the State Defense Order" (with amendments and additions) [Electronic resource]. – Access mode: <https://ivo.garant.ru/#/compare/70291366/76838392/tab/0/paragraph/1:1> (date of access 03.08.2024)
3. Federal Law of April 5, 2013 N 44-FZ "On the contract system in the sphere of procurement of goods, works, services for meeting state and municipal needs" (with amendments and additions) [Electronic resource]. – Access mode: <https://base.garant.ru/70353464/?ysclid=lzh7jav1t8860435626> (date of access 03.08.2024)
4. Akhmedov R.T. Corruption in the sphere of public procurement // Forum of young scientists. - 2020. - No. 1 (41) - P. 47-53.
5. Goncharov E. History of tenders in Russia // Competitive tenders. 1998. No. 8. Access from the reference and legal system "Consultant Plus".
6. Gleba O. V., Aseeva M. A., Ratushnyak G. Ya. Problems of functioning of the federal contract system in Russia and possible ways to solve them // Agrarian and land law. - 2020. - No. 11 (191). - P. 245-249
7. 7. Public procurement during sanctions 2022: what will change [Electronic resource]. – Access mode: <https://goszakaz.ranepa.ru/news/year-2022/month-04/goszakupki-vo-vremya-sankcij-2022-cto-izmenitsya> (date of access 04.10.2023)
8. Esina O.V. Marien L.S. Sirazhdinov R.Zh. Directions for improving the system of state and municipal control over the activities of state and municipal government bodies // Municipal Academy 2023 No. 2 p. 7-13
9. Zotov V.B., Babun R.V., Balandina S.V., Kirillova A.N., Kovalenko E.G., Musinova N.N., Roy O.M., Sapozhnikov A.A., Semkina O.S. Municipal government system textbook / Series. Bachelor's and Master's degrees. (6th edition, revised and supplemented) Moscow, 2023.
10. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 15-20.
11. Matveeva N.S., Psareva N.Yu. State and municipal procurement // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 105-111.
12. Main changes in procurement under Law No. 223-FZ in 2022 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403218/dd1c32e6f90e1b7163256d8602c1505f5f5e05bc/, access date – 03.10.2023
13. Russian company RBC [Electronic resource]. Access mode: <https://www.rbc.ru/economics/12/04/2019/5cb072fc9a79475d2c90d07b> (date of access 03.10.2023)
14. Semkin N. M., Stolyarova A. N. Comparative analysis of corruption prevention methods // Municipal Academy 2024 No. 2 P. 400-407
15. Sirazhdinov R. Zh. Mechanisms for combating corruption in state and municipal administration // Municipal Academy 2024 No. 1 P. 326-332
16. Stadolin M. E. Organization of the public procurement system in budgetary institutions of the housing sector: features and problems // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 89-94.

УДК 351.82
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_43
EDN: THWBCL

Применение «регуляторных песочниц» в сфере цифровых инноваций как инструмент государственного управления устойчивым развитием

Application of regulatory sandboxes in the field of digital innovations as a tool for public management of sustainable development



Надежда Владиславовна Сергеева

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,
доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN-код: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN-код: 9971-8932, AuthorID: 545224 109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73
e-mail: inbox_sergeeva@mail.ru

Nadezhda V. Sergeeva

Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University), Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN code: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN code: 9971-8932, AuthorID: 545224 73 Zemlyanoy Val str., Moscow, 109004, e-mail: inbox_sergeeva@mail.ru



Владимир Васильевич Гольшев

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», магистрант факультета экономики и управления
109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73
e-mail: vgolysh@inbox.ru

Vladimir V. Golyshev

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University)", Master's student at the Faculty of Economics and Management
73 Zemlyanoy Val str., Moscow, 109004
e-mail: vgolysh@inbox.ru

Аннотация.

В работе представлены результаты исследования практики применения экспериментального правового режима в инновационной сфере беспилотных транспортных средств. Специализированное нормативное регулирование данной сферы призвано апробировать эффективность разрабатываемых регуляторных мер для обеспечения достижения целей устойчивого развития страны.

Цель исследования заключалась в выявлении возможностей и недостатков такого специализированного регулирования, а также рисков для инвестора и публичной власти.

При выполнении исследования использовались материалы по проведению эксперимента, связанного с развитием робомобилей в России, а также универсальные и эмпирические методы научного познания.

Научная значимость представленных результатов заключается во всестороннем исследовании практики применения «регуляторных песочниц» в России.

Результаты исследования включают выводы о возможностях и рисках «регуляторной песочницы» для инвестора и органов публичной власти.

Ключевые слова.

Устойчивое развитие, регуляторная песочница, беспилотный транспорт, специализированное регулирование.

Введение

Стремительное развитие науки в последние десятилетия обусловили появление новых подрывных инновационных технологий, ломающих привычный аналоговый мир и активно внедряемых в повседневную жизнь общества. Сквозные цифровые технологии (интернет вещей, машинное обучение, блокчейн и т.п.) привели к появлению огромного количества цифровых помощников и сервисов, для продвижения которых требуется высокоскоростной интернет. Продвижение на рынок данной продукции невозможно без соответствующей телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей устойчивую мобильную связь и интернет.

Перед государством стоит сложная задача, когда, с одной стороны, необходимо обеспечить технологическое развитие национальной экономики для обеспечения устойчивого роста благосостояния страны (цель 9 «Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям»), а, с другой стороны, сфор-

Abstract.

The paper presents the results of a study of the practice of applying an experimental legal regime in the innovative field of unmanned vehicles. Specialized regulatory framework for this area is designed to test the effectiveness of the regulatory measures being developed to ensure the achievement of the country's sustainable development goals.

The purpose of the study was to identify the opportunities and shortcomings of such specialized regulation, as well as the risks for the investor and public authorities.

The study used materials on the experiment related to the development of self-driving cars in Russia, as well as universal and empirical methods of scientific knowledge.

The scientific significance of the presented results lies in a comprehensive study of the practice of applying "regulatory sandboxes" in Russia.

The results of the study include conclusions about the opportunities and risks of the "regulatory sandbox" for the investor and public authorities.

Keywords.

Sustainable development, regulatory sandbox, unmanned vehicles, specialized regulation.

мировать совокупность правовых норм, регулирующих возникающие общественные отношения в инновационных сферах для предотвращения возможных рисков и угроз не только для благополучия населения, но для национальной безопасности и государственного суверенитета.

Современная повестка дня неразрывно связана с вопросами обеспечения устойчивого развития национальной экономики, поэтому уполномоченные органы государственной власти стимулируют внедрение инноваций, создающих новые высокотехнологичные отрасли, обеспечивающие конкурентоспособность отечественных продуктов (продвинутых услуг) на международном рынке.

Такой подход требует от правительства разработки действенных мер по созданию необходимых условий для развития подобных видов экономической деятельности в виде льгот для отечественных компаний и выстраивания административных и экономических барьеров (лицензирование, патенты, ввозные пошлины, национальные стандарты и т.п.) для иностранных

товаров и технологий, формируя при этом будущие потенциальные рынки сбыта (не только внутренние, но и внешние).

Инновации связаны с большими финансовыми инвестициями, например, цифровые технологии невозможно развивать и продвигать на рынки тех регионов, которые не имеют соответствующей телекоммуникационной инфраструктуры. Таким образом, государству необходимо вложить огромные средства в устранение цифрового неравенства регионов и муниципалитетов страны.

В мировой практике сложились следующие варианты решения подобных проблем: заемные средства и публично-частное партнерство. Частный инвестор часто сам выходит с инициативой создания необходимой для продвижения своих продуктов инициативой, понимая перспективы для своих продуктов (цифровая монополия). Проблемой для частного инвестора обычно становятся нормативные ограничения и административные барьеры, закрепленные на законодательном уровне.

В поисках обхода и смягчения действующих правовых норм применяется экспериментальный правовой режим на отдельной территории («регуляторная песочница»). Данный правовой эксперимент призван апробировать смягчение административного давления на предпринимателя в определенной сфере и определить все возможные выгоды и риски для экономики и безопасности государства от данной инициативы.

Регулирующая функция государственного управления является одной из основных, так как связана с необходимостью упорядочивания общественных отношений между различными субъектами (бизнес, гражданское общество, государственная власть). Часто интересы указанных субъектов носят противоположно направленный или взаимоисключающий характер. Государство в роли регулятора заинтересовано в установлении такого правового режима, который обеспечит баланс интересов и достижение общенациональных целей.

Таким образом «регуляторная песочница» призвана на практике доказать или

опровергнуть целесообразность предлагаемых мер регулирования общественных отношений, возникающих в результате внедрения подрывных инноваций в повседневную жизнь.

Теоретические исследования

Дегтярев М.В. обобщил основные характеристики регуляторных песочниц на основе эмпирической базы формирования данного концепта, который включает опыт реализации правовых экспериментов в странах Европы, Америки и Азии [7].

Поласик М. и Бутор-Келер А. выделили следующие принципы «регуляторной песочницы» [18]:

1) равенство участников-акторов регуляторного пространства в вопросах моделирования правового регулирования. В данном случае регулятор устанавливает соответствующие правила допуска участников эксперимента с добровольным согласием выполнения взятых на себя обязательств;

2) участники-акторы свободно по взаимной договоренности выбирают формат и стандарты (регламенты) взаимодействия в целях равноправного участия в моделировании правового регулирования;

3) участники-акторы регуляторной песочницы «полностью регламентирующие-субстантивные, самореферентны и в целом автономны, и их нормотворческий статус и специфическая онтология деятельности исключают внешнее давление, инвазивное воздействие извне» [18];

4) формирование отдельного экспериментального пространства, для которого должны быть характерны особые условия (апробируемые нормы регулирования, отличные от уже применяемых, безопасность участников эксперимента и других лиц). Важно отметить, что устанавливаемое в таком пространстве регулирование не должно противоречить действующему законодательству.

Макаров В.О. предложил свою классификацию правовых экспериментальных режимов, выделив оптимизационные, прогрессивистские и мобилизационные правовые экспериментальные режимы [13].

Отличительной особенностью прогрессивистских правовых режимов является, по его мнению, добровольный характер участия в правовом эксперименте. Для сравнения можно рассмотреть мобилизационный правовой режим, который распространяется на всех участников специального правового регулирования [13].

В 2020 году в России был принят Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ [1], который нормативно закрепил основные понятия, цели, ключевые принципы и основные условия применения, а также нормативное регулирование, применяемое в отношении устанавливаемой правовой песочницы (экспериментального правового режима).

Под экспериментальным правовым режимом (регуляторной песочницей) понимается «специальное регулирование, которое характеризуется следующими чертами:

- отличается от общего регулирования, которое выступает в виде предписания постоянного или временного характера, рассчитанного на многократное применение на всей остальной территории РФ;
- имеет свою программу;
- конкретный перечень участников;
- определенный период времени действия;
- определенная территория» [7].

На законодательном уровне в Российской Федерации закреплена возможность применения правовых песочниц в сфере цифровых инноваций в определенных отраслях.

Установление экспериментального правового режима может быть инициировано по предложению государственного органа, органа местного самоуправления, юридического лица или индивидуального предпринимателя, но лишь при обязательном соблюдении всех указанных ниже условий:

- 1) при существующем общем регулировании в определенной сфере деятельности внедрение цифровых инноваций невозможно или существенно затруднено;
- 2) имеется технологическая возможность реализации рассматриваемых цифровых инноваций;

3) установление экспериментального правового режима обеспечит достижение одной из указанных в законе целей;

4) инициативное предложение содержит обоснованную оценку рисков причинения ущерба гражданину, юридическому лицу или государству, а также программу по минимизации подобных рисков.

Давыдова М.Л. рассматривая процедуру установления экспериментального правового режима, указывала на общий характер требований к программе и необходимость принятия подзаконных нормативно-правовых актов для установления специфических условий и критериев в каждой конкретной сфере применения цифровых инноваций [6]. Тарасенко О.А. выявила ряд недостатков административного процесса (процедуры) рассмотрения инициативного предложения по установлению экспериментального правового режима [17], рассматривая его, как мы считаем, в рамках концепции сервисного государства [15]. Сморгочкова Л.Н., Сенин В. Б., Завьялова Е. Б., Крыканов Д. Д., Патрунина К. А. указывают на особенности специального правового регулирования в финансовой сфере [9; 14; 16; 19; 20], М. В. Демченко, В. К. Шайдуллина рассматривают результаты экспериментального правового регулирования в электронной торговле [8], Куклина Е. А. рассматривает недостатки процесса оценки эффективности подобных правовых экспериментов [12].

Основная часть

В рамках исследования был рассмотрен процесс реформирования нормативно-правовой базы Российской Федерации в сфере развития беспилотных транспортных средств.

Национальная технологическая инициатива «Автонет» нацелена на развитие отечественных инноваций для транспортных средств с интеллектуальными системами (информационными и транспортными).

Беспилотный транспорт является ядром новой бизнес-модели Maas (Mobility-as-a-service), основанной на принципе шеринговой экономики (пользование вместо

владения). В перспективе по идее разработчиков будет создана единая платформа управления транспортными потоками по заказу пользователей. Пользователь вместо владения личным автомобилем будет пользоваться общественным транспортом, арендованным беспилотным авто, шаттлами, такси и т.п. Выгода для пользователя будет заключаться в том, что система сама проложит маршрут между начальным и конечным пунктами маршрута, смоделировав поездку на любое расстояние, связывая и заказывая любые виды транспорта.

Таким образом, на наш взгляд, существует риск, что собственник платформы станет цифровым монополистом, регулирующим по факту развитие транспортной отрасли (от общественного транспорта до грузоперевозок).

Ключевой технологией в данном проекте является компьютерное зрение, а держателем данной технологии компания Cognitive Technologies. Следует также отметить, что дорожной картой «Автонет» предусмотрены три сценария развития отрасли:

1. Инерционный (основан на использовании полностью иностранного программного обеспечения, платформы и системы). Россия при таком сценарии становится, по сути, рынком сбыта для чужих разработок, что ведет к утрате технологического и цифрового суверенитета страны.

2. Умеренный (основан на приобретении иностранных лицензий от ведущих мировых производителей). При таком варианте риски для государства аналогичны первому варианту.

3. Инновационный (все разработки отечественные). Таким образом развитию отечественной экономики способствует, на первый взгляд, только третий вариант. Однако, Россия может построить новые логистические пути из Азии (Китай, Индия, Иран) в Европу, воспользовавшись политической нестабильностью в южных широтах и ростом затрат на морские перевозки.

Начало разработок по производству беспилотного транспорта в России было положено в 2014 году (ПАО «Камаз»,

Cognitive Technologies, КБ «Аврора»), в 2016 году прошли испытания беспилотного трактора.

Участники проекта указывали на следующие проблемы, ограничивающие работу над созданием беспилотного транспорта в России:

- отсутствие нормативной базы применения беспилотных транспортных средств (аппаратов). Следует отметить, что в мировой практике еще не сформировано регулирование в сфере беспилотного транспорта, что усложняет и существенно замедляет развитие данной сферы;

- отсутствие плотной сети связи пятого поколения. Базовые станции, подключенные по волоконно-оптической линии связи, должны стоять вдоль дорог через каждые полкилометра;

- отсутствует сервисная платформа для организации движения беспилотного транспорта;

- отсутствуют сертифицированные профессиональные кадры по транспортным ИТ-системам.

Для решения первой проблемы были разработаны нормативно-правовые акты, которые позволили установить экспериментальный правовой режим в данной инновационной сфере.

Развитие регуляторных песочниц в сфере беспилотных транспортных средств в РФ связано с принятием следующих правовых актов:

1. Постановление Правительства РФ от 26 ноября 2018 г. № 1415 [2] ознаменовало запуск эксперимента по опытной эксплуатации на автомобильных дорогах общего пользования высокоавтоматизированных транспортных средств на отдельных территориях.

2. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ [1] нормативно закрепил цели, принципы, условия и процедуры инициирования, установления, мониторинга и оценки эффективности изучаемого в исследовании правового режима.

3. ГОСТы для беспилотных автомобилей с искусственным интеллектом [21]; связаны с установлением стандартов в вопросах внедрения единой терминологии в сфере беспилотного автотранспорта;

определения круга вариантов и состава применяемых функциональных подсистем ИИ; определения требований к алгоритму идентификации препятствий на дорогах при движении для авто с ИИ и т.д.

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 г. № 2495 [4] расширило экспериментальное пространство, поскольку в него вошли территории нескольких субъектов РФ.

5. Постановление Правительства РФ от 17 октября 2022 года N 1849 [3] позволит создать логистический коридор, оснащенный всей необходимой для беспилотного автотранспорта инфраструктурой. В перспективе создание сети подобных дорог значительно изменит ландшафт логистической отрасли, задав новые виды и стандарты транспортных услуг.

6. Постановление Правительства РФ от 25.07.2024 N 1006 [5] расширило эксперимент, включив в него новый вид транспорта. Данный эксперимент проводится в Москве и Санкт-Петербурге и ориентирован на цифровую трансформацию сферы общественного транспорта [10; 11].

Одним из основных препятствий для развития данного направления цифровых инноваций стала такая мера общего регулирования дорожного движения как обеспечение безопасности пешеходов. В результате эксперимент был сконцентрирован в таких областях, которые характеризуются максимальной безопасностью для пешеходов в виду их почти полного отсутствия – беспилотный трактор, беспилотный трамвай и иной рельсовый транспорт, а также специально выделенные транспортные коридоры (дороги определенной категории, соответствующие новым требованиям к цифровой транспортной инфраструктуре).

Также следует отметить разнонаправленность влияния санкционного давления на данную инновационную сферу. С одной стороны, часть ключевых партнеров (держателей технологий искусственного интеллекта) вышла из проекта, а, с другой стороны, это создало новые возможности для других участников данного научного направления по развитию и апробации в реальных условиях и на свободном от кон-

курентов рынке своих технологических решений.

Развитие цифровых технологий неизбежно ведет к изменению существующих и возникновению новых общественных отношений, требующих разработки соответствующих норм регулирования, отвечающих интересам государства.

Регуляторные песочницы являются способом апробации специального регулирования на временной основе и на ограниченной территории для последующей интеграции в общее регулирование инновационной отрасли экономики или публичной сферы. Однако, применение данного правового инструмента имеет как положительные, так и отрицательные стороны (табл.1).

Отдельно следует выделить риски применения «регуляторных песочниц»:

1) нарушение прав и свобод граждан. Возникновение риска нарушения прав и свобод граждан обусловлено экспериментальным правовым режимом соответствующей песочницы и испытываемого там товара или продукции, также возможно возникновение причинения вреда, в связи с участием в соответствующем эксперименте;

2) создание «лазеек» в законодательстве, которое обусловлено отсутствием нормативно-правовой базы регулирования новых товаров или услуг, которые испытываются в песочнице;

3) коррупционная составляющая, которая заключается в необходимости проведения экспертизы нормативно-правовых актов регламентирующих деятельность песочниц и нормативно-правовых актов, которые будут создаваться для регламентирования инновационных товаров или услуг;

4) потеря инвестиций. Данный риск заключается в том, что, если испытания продукта или услуги, которые проводились в песочнице, оказались убыточными, или не принесли ожидаемого эффекта (например, социального) то закономерно идёт потеря вложенных материальных средств на реализацию соответствующей песочницы, что может отпугнуть потенциального инвестора или наоборот закрыть пути для дальнейшего развития направления;

Таблица 1

Положительные и отрицательные стороны регуляторных песочниц

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Регуляторные песочницы способствуют инновациям, предоставляя компаниям среду, свободную от правовых рисков, для экспериментов с новыми технологиями. Это приводит к разработке высокотехнологичных решений, которые приносят пользу как потребителям, так и отраслям промышленности.	Ограниченная сфера применения и продолжительность. Обычно регуляторные песочницы работают в определенных рамках и в определенные временные рамки. Это ограничение может помешать некоторым компаниям или технологиям полностью реализовать свой потенциал в среде «песочницы»
Снижение бремени регулирования. Стартапы и существующие предприятия, участвующие в регуляторной песочнице, временно освобождены от строгих нормативных требований, что позволяет им сосредоточиться на экспериментах и инновациях.	Потенциал регулятивного арбитража. В некоторых случаях участники могут использовать "песочницы" для использования лазеек в регулировании или полного обхода правил
Сценарии реального мира. Компании могут проверять свои идеи с реальными клиентами в среде "песочницы", получая необходимую информацию перед запуском продукта или услуги. В то же время потребители остаются защищенными, поскольку регулирующие органы следят за деятельностью песочницы, чтобы гарантировать соблюдение интересов клиентов и конфиденциальности.	Потенциальные проблемы с конфиденциальностью данных. Нарушения конфиденциальности данных могут происходить в среде нормативной "песочницы" из-за недостаточного контроля со стороны регулирующих органов, новых и непроверенных технологий или отсутствия опыта работы с кибербезопасностью или методами обеспечения конфиденциальности данных.
Сотрудничество между регулирующими органами и бизнесом. «Песочницы» облегчают сотрудничество между предприятиями, регулирующими органами и другими сторонами, способствуя взаимному пониманию потребностей бизнеса и внедрению технологий	Отсутствие рыночных условий, стимулирующих развитие конкурентоспособности компаний, поскольку ценообразование даже у организаций, осуществляющих свою деятельность в одной отрасли, сильно зависит от конкретных финансовых решений, налоговых режимов и ресурсосберегающей политики. Более того, организация, которая реализует или испытывает свою продукцию или услугу в «песочнице» имеет более выгодное положение, с точки зрения конкуренции и реализации своей новой продукции или услуги, по сравнению с конкурентом
Быстрое одобрение регулирующих органов. «Ускоренное» одобрение регулирующих органов песочниц позволяет компаниям быстрее выводить свою продукцию на рынок, ускоряя темпы внедрения инноваций.	Риски для человека и общества. Поскольку внедрение инновационных товаров и услуг сопряжено с появлением новых угроз безопасности для жизни и здоровья граждан, сохранности персональных данных и т.п.

Источник: разработано авторами

5) невозможность прогнозирования влияния товаров или услуг, с которыми экспериментируют в песочнице на экономику страны и саму страну в целом. Данный риск обусловлен инновационным характером товаров или услуг, с которыми предполагается экспериментировать, и нельзя быть точно уверенным в том, какой эффект они принесут например: лазейки в законодательстве, нарушение честной конкурентной борьбы, влияние нововведений на экологию.

Заключение

Стоит отметить, что «регуляторные песочницы» являются одним из доступных практических способов создания и проверки качества новых продуктов и услуг, а также способов совершенствования законодательства, привлечения инвестиций и упрощения организации новых видов собственного бизнеса.

Однако, такая мера поддержки инновационных отраслей сопровождается необходимостью разработки и закрепления законодательных основ инициирования и установления регуляторных песочниц с учетом отраслевой специфики, разработки критериев эффективности и целесообразности их применения. Также актуальным становится вопрос об обеспечении безопасности жизни и здоровья граждан, защите гражданских свобод в условиях цифровой трансформации существующих и возникновения новых отраслей экономики.

Список источников:

1. Федеральный закон «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» от 31.07.2020 N 258-ФЗ. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358738/ (дата обращения: 15.07.2024).
2. Постановление Правительства РФ от 26.11.2018 N 1415 (ред. от 07.02.2022) «О проведении эксперимента по опытной эксплуатации на автомобильных дорогах общего пользования высокоавтоматизированных транспортных средств». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311956/ (дата обращения: 15.07.2024).
3. Постановление Правительства РФ от 17.10.2022 N 1849 (ред. от 14.02.2024) «Об установлении экспериментального правового режима в сфере цифровых инноваций и утверждении Программы экспериментального правового режима в сфере цифровых инноваций по эксплуатации высокоавтоматизированных транспортных средств в отношении реализации инициативы «Беспилотные логистические коридоры» на автомобильной дороге общего пользования федерального значения М-11 «Нева». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_429487/ (дата обращения: 15.07.2024).
4. Постановление Правительства РФ от 29.12.2022 N 2495 (ред. от 28.04.2023) «Об установлении экспериментального правового режима в сфере цифровых инноваций и утверждении Программы экспериментального правового режима в сфере цифровых инноваций по предоставлению транспортных услуг с использованием высокоавтоматизированных транспортных средств на территориях отдельных субъектов Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436544/ (дата обращения: 15.07.2024).
5. Постановление Правительства РФ от 25.07.2024 N 1006 «Об установлении экспериментального правового режима в сфере цифровых инноваций и утверждении Программы экспериментального правового режима в сфере цифровых инноваций по предоставлению транспортных услуг с использованием высокоавтоматизированных рельсовых транспортных средств (трамваев)». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_481635/ (дата обращения: 15.07.2024).
6. Давыдова М. Л. Экспериментальное правовое регулирование как средство обеспечения устойчивого развития // Legal Concept. – 2022. – №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalnoe-pravovoe-regulirovanie-kak-sredstvo-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 29.07.2024).
7. Дегтярев М.В. Новейшие регуляторные технологии и инструменты: Регуляторные эксперименты, песочницы, гильотины, экосистемы, платформы / Под ред. д.ю.н., проф. И.В. Понкина. – М.: Буки Веди, 2022. – 424 с.
8. Демченко М. В. Правовое регулирование электронной торговли в условиях функционирования специальных правовых режимов // Предпринимательское право. 2020. № 3. С. 37-45.
9. Завьялова Е. Б., Крыканов Д. Д., Патрунина К. А. Механизм регуляторных "песочниц" для внедрения цифровых инноваций: опыт внедрения экспериментальных правовых режимов на национальном и наднациональном уровне // Право и управление. XXI век. 2019. Т. 15, № 4(53). С. 130-138.
10. Зотов В. Б., Терехова К. О., Царапов М. Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 10-15.
11. Зотов В. Б., Хусаинова Д. Г. Эффективное управление мегаполисом: методы и достижения мэра Собянина в развитии Москвы // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 359-364.
12. Куклина Е. А. К вопросу об особых правовых режимах в условиях цифровой экономики ("регуляторных песочницах") // Управленческое консультирование. 2019. № 7(127). С. 39-49.
13. Макаров В.О. Экспериментальные правовые режимы мобилизационного вида как способ правового регулирования в условиях распространения Covid-19 // Правоприменение. – 2021. – №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalnye-pravovye-rezhimy-mobilizatsionnogo-vida-kak-sposob-pravovogo-regulirovaniya-v-usloviyah-rasprostraneniya-covid-19> (дата обращения: 29.07.2024).
14. Сенин В. Б. Вызовы на пути развития банковского сектора: смена целей и регуляторная песочница / В. Б. Сенин // Бизнес. Общество. Власть. 2018. № 4(30). С. 34-41.
15. Сергеева Н. В. От электронных государственных услуг к цифровым: принципы трансформации в цифровой экономике // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-2. С. 285-289.
16. Сморгачева Л. Н. Административно-правовое регулирование механизма экспериментальных правовых режимов в социально-экономической сфере // Право и практика. – 2020. – №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/administrativno-pravovoe-regulirovanie-mehanizma-eksperimentalnyh-pravovyh-rezhimov-v-sotsialno-ekonomicheskoy-sfere> (дата обращения: 29.07.2024).
17. Тарасенко О.А. Экспериментальный правовой режим - полигон для инноваций и регулирования // Вестник СПбГУ. Серия 14. Право. – 2023. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalny-pravovoy-rezhim-poligon-dlya-innovatsiy-i-regulirovaniya> (дата обращения: 29.07.2024).
18. Butor-Keler A., Polasik M. The role of regulatory sandboxes in the development of innovations on the financial services market: the case of the United Kingdom // *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*. 2020. Vol. 19. № 4. P. 621–638.
19. Cornelli G., Doerr S., Gambacorta L., Merrouche O. Inside the Regulatory Sandbox: Effects on Fintech Funding // *Bank for International Settlements Working Papers*. 2020, November. № 901. P. 27.
20. Jenik I., Lauer K. Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion. Working Paper. – Washington (DC, USA): CGAP, 2017. – 20 p.
21. Росстандарт. Стандарты по направлению «Искусственный интеллект». – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/aistandarts> (дата обращения: 29.07.2024).

References:

1. Federal'nyi zakon «Ob eksperimental'nykh pravovykh rezhimakh v sfere tsifrovyykh innovatsii v Rossiiskoi Federatsii» ot 31.07.2020 N 258-FZ. – [Elektronnyi resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358738/ (data obrashcheniya: 15.07.2024).
2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 26.11.2018 N 1415 (red. ot 07.02.2022) «O provedenii eksperimenta po opytnoi ekspluatatsii na avtomobil'nykh dorogakh obshchego pol'zovaniya vysokoavtomatizirovannykh transportnykh sredstv». – [Elektronnyi resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311956/ (data obrashcheniya: 15.07.2024).

3. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 17.10.2022 N 1849 (red. ot 14.02.2024) «Ob ustanovlenii eksperimental'nogo pravovogo rezhima v sfere tsifrovyykh innovatsii i utverzhenii Programmy eksperimental'nogo pravovogo rezhima v sfere tsifrovyykh innovatsii po ekspluatatsii vysokoavtomatizirovannykh transportnykh sredstv v otnoshenii realizatsii initsiativy «Bespilotnye logisticheskie koridory» na avtomobil'noi doroge obshchego pol'zovaniya federal'nogo znacheniya M-11 «Neva». – [Elektronnyi resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_429487/ (data obrashcheniya: 15.07.2024).
4. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 29.12.2022 N 2495 (red. ot 28.04.2023) «Ob ustanovlenii eksperimental'nogo pravovogo rezhima v sfere tsifrovyykh innovatsii i utverzhenii Programmy eksperimental'nogo pravovogo rezhima v sfere tsifrovyykh innovatsii po predstavleniyu transportnykh uslug s ispol'zovaniem vysokoavtomatizirovannykh transportnykh sredstv na territoriyakh otdel'nykh sub'ektov Rossiiskoi Federatsii». – [Elektronnyi resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436544/ (data obrashcheniya: 15.07.2024).
5. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 25.07.2024 N 1006 «Ob ustanovlenii eksperimental'nogo pravovogo rezhima v sfere tsifrovyykh innovatsii i utverzhenii Programmy eksperimental'nogo pravovogo rezhima v sfere tsifrovyykh innovatsii po predstavleniyu transportnykh uslug s ispol'zovaniem vysokoavtomatizirovannykh rel'sovykh transportnykh sredstv (tramvaev)». – [Elektronnyi resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_481635/ (data obrashcheniya: 15.07.2024).
6. Davydova M. L. Eksperimental'noe pravovoe regulirovanie kak sredstvo obespecheniya ustoychivogo razvitiya // Legal Concept. – 2022. – no. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalnoe-pravovoe-regulirovanie-kak-sredstvo-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya> (Accessed Date: 29.07.2024).
7. Degtyarev M.V. Noveishie regulyatornye tekhnologii i instrumenty: Regulyatornye eksperimenty, pesochnitsy, gil'otiny, ekosistemy, platformy / Pod red. d.yu.n., prof. I.V. Ponkina. – Moscow: Buki Vedi, 2022. – 424 p.
8. Demchenko M. V. Pravovoe regulirovanie elektronnoi torgovli v usloviyakh funktsionirovaniya spetsial'nykh pravovykh rezhimov // Predprinimatel'skoe pravo. 2020. no. 3. pp. 37-45.
9. Zav'yalova E. B., Krykanov D. D., Patrunina K. A. Mekhanizm regulyatornykh "pesochnits" dlya vnedreniya tsifrovyykh innovatsii: opyt vnedreniya eksperimental'nykh pravovykh rezhimov na natsional'nom i nadnatsional'nom urovne // Pravo i upravlenie. XXI vek. 2019. vol. 15, no. 4(53). pp. 130-138.
10. Zotov V. B., Terekhova K. O., Tsarapov M. N. Struktura tsifrovyykh tekhnologii v Moskve // Munitsipal'naya akademiya. 2022. no. 2. pp. 10-15.
11. Zotov V. B., Khusainova D. G. Effektivnoe upravlenie megapolisom: metody i dostizheniya mera Sobyatina v razvitii Moskvy // Munitsipal'naya akademiya. 2024. vol 2. pp. 359-364.
12. Kuklina E. A. K voprosu ob osobykh pravovykh rezhimakh v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki ("regulyatornykh pesochnitsakh") // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2019. no. 7(127). pp. 39-49.
13. Makarov V.O. Eksperimental'nye pravovye rezhimy mobilizatsionnogo vida kak sposob pravovogo regulirovaniya v usloviyakh rasprostraneniya Covid-19 // Pravoprimenenie. – 2021. – no. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalnye-pravovye-rezhimy-mobilizatsionnogo-vida-kak-sposob-pravovogo-regulirovaniya-v-usloviyakh-rasprostraneniya-covid-19> (Accessed Date: 29.07.2024).
14. Senin V. B. Vyzovy na puti razvitiya bankovskogo sektora: smena tselei i regulyatornaya pesochnitsa / V. B. Senin // Biznes. Obshchestvo. Vlast'. 2018. no. 4(30). pp. 34-41.
15. Sergeyeva N. V. Ot elektronnykh gosudarstvennykh uslug k tsifrovym: printsipy transformatsii v tsifrovoy ekonomike / N. V. Sergeyeva // Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava. 2023. no. 11-2. pp. 285-289.
16. Smorchkova L. N. Administrativno-pravovoe regulirovanie mekhanizma eksperimental'nykh pravovykh rezhimov v sotsial'no-ekonomicheskoi sfere // Pravo i praktika. – 2020. – no.3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/administrativno-pravovoe-regulirovanie-mekhanizma-eksperimentalnykh-pravovykh-rezhimov-v-sotsialno-ekonomicheskoy-sfere> (Accessed Date: 29.07.2024).
17. Tarasenko O.A. Eksperimental'nyi pravovoi rezhim - poligon dlya innovatsii i regulirovaniya // Vestnik SPbGU. Seriya 14. Pravo. – 2023. – no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalnyy-pravovoy-rezhim-poligon-dlya-innovatsiy-i-regulirovaniya> (Accessed Date: 29.07.2024).
18. Butor-Keler A., Polasik M. The role of regulatory sandboxes in the development of innovations on the financial services market: the case of the United Kingdom // Ekonomia i Prawo. Economics and Law. 2020. Vol. 19. no 4. P. 621–638.
19. Cornelli G., Doerr S., Gambacorta L., Merrouche O. Inside the Regulatory Sandbox: Effects on Fintech Funding // Bank for International Settlements Working Papers. – 2020, November. – no. 901. – 39 p.
20. Jenik I., Lauer K. Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion. Working Paper. – Washington (DC, USA): CGAP, 2017. – 20 p.
21. Rosstandart. Standarty po napravleniyu «Iskusstvennyi intellekt». – [Elektronnyi resurs]. – URL: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/aistandarts> (Accessed Date: 29.07.2024).

УДК 338.24

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_53

EDN: TDMBZV

Управленческие приемы государственного и муниципального управления отраслью утилизации твердых коммунальных отходов

Management techniques of state and municipal management of the solid municipal waste disposal industry



Илья Владимирович Рыбальченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», аспирант, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ, научный эксперт российского экологического движения (РЭД), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241.

109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Ilya V. Rybalchenko

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", postgraduate student, lawyer, expert of the All-Russian Popular Front on housing and communal services issues, scientific expert of the Russian environmental movement (RED), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-code: 7869-9464, Author ID: 1106241.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542

e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com



Александр Васильевич Демин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228.

109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: avdemin1955@gmail.com

Aleksandr V. Demin

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542

e-mail: avdemin1955@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена исследованию проблем и перспектив управления твердыми коммунальными отходами (ТКО) в России в контексте перехода к экономике замкнутого цикла и устойчивого развития. Авторы анализируют текущее состояние системы управления ТКО, выделяя основные проблемы, такие как зависимость от полигонной модели, коррупция, неэффективное распределение государственных средств и отсутствие координации между различными уровнями власти. Рассматриваются успешные международные практики, которые могут быть полезны для российской системы управления отходами. В статье предлагается комплексный подход к реформированию системы, включающий совершенствование нормативно-правовой базы, внедрение современных технологий переработки, развитие инфраструктуры, активное привлечение общественности и применение инновационных финансовых инструментов. Делается акцент на необходимости борьбы с коррупцией и повышении квалификации управленцев для обеспечения успешного перехода к устойчивой системе управления отходами. Представленные в статье рекомендации и предложения нацелены на улучшение экологической ситуации, снижение объёмов захоронения отходов и создание новых экономических возможностей.

Ключевые слова.

Твердые коммунальные отходы, ТКО, Экономика замкнутого цикла, Устойчивое развитие, Переработка отходов, Государственное и муниципальное управление.

Введение

Проблема управления твердыми коммунальными отходами (ТКО) в России становится все более актуальной в условиях роста урбанизации, увеличения объёмов отходов и необходимости перехода к устойчивому развитию и экономике замкнутого цикла. Несмотря на многолетние реформы, направленные на улучшение системы обращения с отходами, эффективность их реализации остается под вопросом. Это свидетельствует о наличии системных недостатков в управленческих подходах, применяемых на всех уровнях власти. Основными препятствиями на пути к успешной реализации реформ являются отсутствие комплексного подхода к решению проблемы, недостаточная координация между различными уровнями управления и слабая нормативно-правовая база.

Необходимость неотложного принятия мер по оптимизации системы управления ТКО обусловлена продолжающимся ростом объёмов отходов и ухудшением экологической ситуации. Проблемы с замусо-

Abstract.

This article focuses on the challenges and prospects of municipal solid waste (MSW) management in Russia in the context of transitioning to a circular economy and sustainable development. The author analyzes the current state of the MSW management system, highlighting key issues such as reliance on landfill models, corruption, inefficient allocation of public funds, and lack of coordination between different levels of government. The article reviews successful international practices that could benefit the Russian waste management system. A comprehensive approach to reforming the system is proposed, which includes improving the regulatory framework, implementing modern recycling technologies, developing infrastructure, actively engaging the public, and utilizing innovative financial instruments. The article emphasizes the need to combat corruption and enhance the qualifications of managers to ensure a successful transition to a sustainable waste management system. The recommendations and proposals presented in the article aim to improve the environmental situation, reduce the volume of waste disposal, and create new economic opportunities.

Keywords.

Municipal Solid Waste, MSW, Circular Economy, Sustainable Development, Waste Recycling, Public and Municipal Administration.

ренными контейнерными площадками и ненадлежащей утилизацией отходов сохраняются, несмотря на усилия федеральных и региональных органов власти. Это подчеркивает важность комплексного пересмотра текущих подходов и внедрения современных управленческих решений.

Система управления ТКО в России характеризуется рядом значительных нерешенных проблем, которые препятствуют успешной реализации реформы и переходу к экономике замкнутого цикла [2]. Одной из основных причин их возникновения является отсутствие комплексного подхода к управлению отходами. С 2019 года в России проводится реформа, целью которой является сокращение количества полигонов для захоронения отходов и стимулирование переработки. Однако фактические результаты реформы оказались не такими, как ожидалось, и если не принять срочных мер, то к 2030 году количество полигонов не сократится, а увеличится, что потребует значительных затрат на их последующую рекультивацию и устранение экологического вреда.

Согласно данным Министерства природных ресурсов России, затраты на рекультивацию одного гектара свалки могут достигать от 70 до 120 миллионов рублей, что делает полигонную модель экономически нецелесообразной и ставит под сомнение её эффективность в долгосрочной перспективе. Вместо переработки и повторного использования материалов, значительная часть отходов по-прежнему захоранивается на полигонах, а также остается переработанной на комплексах переработки отходов (КПО), что приводит к росту экологических рисков и социальной напряженности.

Значительным препятствием является также отсутствие четкого распределения ответственности за контроль и управление процессами обращения с ТКО. На данный момент неясно, кто именно должен контролировать вывоз отходов и чистоту на контейнерных площадках — Роспотребнадзор, Государственная жилищная инспекция, региональные надзорные органы или частные компании. Наличие таких неопределенностей создает значительные пробелы в системе контроля и отчетности, что снижает эффективность управления [3].

Основная часть

Факторы, препятствующие эффективному управлению отходами. Серьезной проблемой, мешающей эффективному управлению отходами в России, являются коррупция и неготовность управленцев отрасли к принятию ответственных государственных решений. Федеральные и региональные органы управления, ответственные за реализацию реформ, иногда действуют в интересах коммерческих структур, что приводит к неэффективному распределению государственных средств и поддержке операторов, занимающихся захоронением отходов, вместо стимулирования переработки и использования вторичных ресурсов. Например, в 2020 году правительство выделило почти 9 миллиардов рублей регионам на управление отходами, но эти средства были направлены в основном на поддержку полигонов, а не на развитие переработки отходов. Это наглядно демонстрирует отсутствие системного подхода и

координации между различными уровнями власти и заинтересованными сторонами.

Отсутствие единого стандарта на всех уровнях управления приводит к разрозненности действий и снижает эффективность управления отходами. Муниципальные органы власти, которые находятся на переднем крае работы с отходами, играют ключевую роль в реализации политики в этой области [1], поэтому их деятельность должна быть переориентирована на внедрение инновационных методов и технологий, а также на повышение уровня общественного доверия к проводимым мерам.

Необходимость реформирования и международного опыта. На фоне продолжающегося роста объемов отходов и увеличения затрат на транспортировку, которые за последний год увеличились на 37%, становится очевидной необходимость комплексного пересмотра текущих подходов к управлению отходами. В структуре расходов региональных операторов логистика занимает доминирующее место (69%), что свидетельствует о необходимости оптимизации логистических процессов и маршрутов. Ограничения на предельные индексы тарифов только усугубляют проблему, поскольку тарифные средства не покрывают реальные издержки, что приводит к замещению инвестиционных расходов операционными.

Для перехода к экономике замкнутого цикла в России необходимы комплексные меры, включая улучшение управления отходами, борьбу с коррупцией, развитие законодательства и поддержку инноваций в сфере переработки [4]. Примеры успешных инициатив в других странах, таких как Казахстан и Беларусь, подчеркивают важность системного подхода и финансовых стимулов для поддержки устойчивых методов управления отходами.

В Казахстане, например, внедрение цифровой платформы «EcoGolday» и системы расширенной ответственности производителей (РОП) позволило значительно увеличить уровень сбора вторичного сырья и поддержать переработчиков. В Беларуси введение системы РОП в 2011 году привело к значительному росту уровня сбора и переработки вторичных ресурсов. Эти

примеры демонстрируют, что интеграция передовых технологий и методов управления отходами в сочетании с сильной политической волей и поддержкой со стороны государства могут существенно улучшить ситуацию.

Комплексные решения для повышения эффективности управления ТКО. Эффективное управление ТКО требует внедрения системы раздельного сбора и переработки отходов. Разделение ТКО на фракции с последующим использованием каждой из них в производственных процессах позволит существенно снизить объемы захоронения на полигонах и увеличить долю перерабатываемых материалов. Создание сети пунктов приема и переработки отдельных фракций отходов, таких как бумага, пластик, стекло и металл, не только сократит объемы захоронений, но и создаст дополнительные рабочие места и стимулирует развитие малого и среднего бизнеса в сфере переработки отходов.

Развитие инфраструктуры для утилизации биоразлагаемых отходов, составляющих значительную часть ТКО, является еще одним ключевым элементом успешного управления [5]. Это требует создания централизованных комплексов по переработке биоразлагаемых отходов, включающих этапы стерилизации, измельчения, биологической обработки и использования полученных продуктов в качестве удобрений или биогаза. Такие комплексы могут быть организованы на базе муниципальных или частных предприятий, что потребует соответствующих инвестиций и создания благоприятных условий для привлечения частного капитала.

Пересмотр тарифной политики и финансовые стимулы. Введение гибких тарифов, которые учитывают объем и качество отходов, может стать стимулом для населения и бизнеса к раздельному сбору и уменьшению количества отходов, подлежащих захоронению. Это также позволит создать более справедливую систему оплаты услуг по утилизации отходов, где те, кто вносит больший вклад в загрязнение окружающей среды, будут платить больше [7]. Кроме того, необходимо рассмотреть возможность внедрения государствен-

но-частного партнерства и привлечения инвестиций в модернизацию инфраструктуры и разработку новых технологий, таких как плазменная газификация, детонационные парогенераторы («пушки Фролова») и биореакторы.

Одним из перспективных инструментов финансирования является выпуск «зелёных» облигаций, что позволит привлечь дополнительные инвестиции в отрасль переработки отходов и развитие инфраструктуры для сбора и переработки отходов. Такая поддержка особенно важна для малых и средних предприятий, которые могут стать важными игроками в новой системе обращения с отходами, ориентированной на переработку и повторное использование материалов. Финансовые инструменты, такие как субсидии на создание перерабатывающих мощностей и налоговые льготы для компаний, занимающихся переработкой отходов, также могут существенно ускорить переход к замкнутой экономике.

Роль государственного и муниципального управления в переходе к экономике замкнутого цикла. Государственное и муниципальное управление играет ключевую роль в обеспечении перехода к экономике замкнутого цикла. Это требует комплексного подхода, включающего реформирование существующих систем управления, улучшение координации между различными уровнями власти, развитие правовой и нормативной базы и создание экономических стимулов для переработки отходов. Муниципальные органы власти должны активно участвовать в создании и реализации программ по управлению отходами, а также обеспечивать их прозрачность и подотчетность [8].

Антикоррупционные меры и повышение эффективности управления. Антикоррупционные мероприятия играют ключевую роль в обеспечении прозрачности и целевого использования бюджетных средств, а также в предотвращении злоупотреблений в сфере обращения с отходами. Территориальные схемы обращения с отходами, разработанные в регионах, часто ориентированы не на общественные интересы и защиту окружающей среды, а на коммерческие интересы операторов, и миними-

зацию их затрат, что способствует увеличению объёмов захоронения и тарифов. Для предотвращения таких практик необходимо ввести строгий контроль за деятельностью операторов и обеспечить общественный контроль за реализацией программ по управлению отходами.

Кроме того, требуется более эффективное распределение государственных средств, направленных на управление отходами. В настоящее время значительная часть бюджетных средств выделяется на поддержку полигонов и других объектов, связанных с захоронением отходов, что идёт вразрез с принципами экономики замкнутого цикла. Целесообразнее перенаправить финансирование на поддержку компаний, занимающихся сбором и переработкой отходов, а также на развитие инфраструктуры для переработки вторичных ресурсов. Это может включать субсидии на создание перерабатывающих мощностей, поддержку научных исследований и разработок в области новых методов переработки и управления отходами, а также финансирование образовательных программ и кампаний по повышению осведомленности населения.

Необходимость повышения квалификации и подготовки кадров в области государственного и муниципального управления. Для успешного перехода к устойчивому управлению отходами также необходимо повышение квалификации управленцев всех уровней. Специализированные образовательные программы и тренинги помогут управленцам освоить новые подходы к управлению отходами, познакомиться с передовыми международными практиками и технологиями, а также научиться эффективно использовать «зелёные» финансовые инструменты и разрабатывать стратегии по переходу к экономике замкнутого цикла. Это особенно важно для региональных и муниципальных управленцев, которые часто не обладают достаточными знаниями и компетенциями в области устойчивого управления отходами [6].

Общественное участие и прозрачность в управлении отходами. Особое внимание следует уделить вопросам общественно-го участия и повышения осведомленности

населения о необходимости перехода к экономике замкнутого цикла. Вовлечение граждан в процесс управления отходами, их участие в программах по раздельному сбору и переработке мусора, а также поддержка общественных инициатив могут сыграть ключевую роль в успешной реализации реформы. Образовательные кампании и программы, направленные на повышение осведомленности населения о преимуществах замкнутого цикла и необходимости переработки отходов, могут способствовать формированию экологического сознания и поддержке «зелёных» инициатив.

Вовлечение общественности в управление отходами также способствует повышению прозрачности и подотчётности властей и операторов в этой сфере. Например, создание общественных советов и комитетов, привлечение НКО и других общественных организаций к мониторингу и контролю за реализацией программ по управлению отходами могут значительно повысить качество управления и уменьшить коррупционные риски.

Инвестиции в науку и инновации. Успешное управление отходами невозможно без активного использования научных и технологических инноваций. Важным шагом является развитие научных исследований и опытных производств в данной области, а также создание условий для коммерциализации инновационных разработок. Государственная поддержка научных исследований и разработок в области утилизации и переработки отходов, создание центров компетенций и научных лабораторий, стимулирование сотрудничества между научными организациями и промышленными предприятиями — все это позволит ускорить процесс внедрения инноваций в промышленное производство и повысить уровень научно-технической базы.

Создание научных центров и лабораторий, занимающихся изучением и разработкой новых технологий и методов обращения с отходами, станет важным шагом на пути к инновационному развитию данной отрасли. Государственная поддержка таких инициатив, в том числе через гранты и целевые программы, по-

зволит ускорить внедрение передовых технологий и повысить их доступность для широкого использования. В свою очередь, это создаст новые возможности для коммерциализации научных разработок

и увеличит их вклад в решение проблемы управления отходами.

В таблице 1 представлены методы решения проблем, связанных с управлением твердыми коммунальными отходами.

Таблица 1

Методы решения проблем, связанных с управлением твердыми коммунальными отходами, через научно-технологические, экономические и организационно-управленческие подходы

Основные проблемы	Научно-технологические методы	Научно-экономические методы (теория управления)	Организационно-управленческие методы
Низкий уровень переработки биологически разлагаемых отходов (БРО)	Разработка и внедрение технологий биопереработки (анаэробное брожение, компостирование, термохимическая переработка)	Создание экономических моделей и обоснование экономической эффективности переработки БРО	Организация и координация деятельности по разделному сбору БРО и их централизованной переработке
Загрязнение вторичных ресурсов (бумага, пластик, металл)	Разработка методов очистки и подготовки вторичных ресурсов к переработке	Оптимизация логистических цепочек для сбора и переработки вторичных ресурсов	Внедрение программ раздельного сбора отходов и информационно-просветительская работа среди населения
Высокие объемы смешанных отходов, требующих дорогих методов обработки и захоронения	Внедрение технологий автоматизированной сортировки отходов и снижения их объемов перед захоронением	Разработка тарифных политик, стимулирующих раздельный сбор и переработку отходов	Введение дифференцированных тарифов на вывоз отходов и создание штрафных санкций за смешанный сбор
Значительные газовые выбросы и образование фильтратов при захоронении отходов	Исследование и внедрение технологий для минимизации выбросов метана и других парниковых газов	Оценка долгосрочных экономических эффектов от снижения выбросов и улучшения экологической обстановки	Установление нормативов и стандартов для захоронения отходов и контроля их выполнения
Недостаток инфраструктуры для переработки отходов	Проектирование и строительство современных заводов по переработке отходов	Моделирование и анализ инвестиционных затрат и возврата инвестиций в инфраструктурные проекты	Разработка стратегий регионального развития инфраструктуры по переработке отходов и привлечение частных инвестиций
Низкий уровень участия населения в раздельном сборе отходов	Разработка образовательных программ и материалов для повышения экологической грамотности населения	Оценка влияния общественного участия и информационных кампаний на эффективность системы управления отходами	Проведение информационных кампаний и мероприятий для повышения уровня экологической осознанности населения
Отсутствие интегрированной системы мониторинга и управления отходами	Внедрение цифровых технологий для учета и мониторинга отходов (системы автоматизации, датчики, базы данных)	Анализ и проектирование систем управления данными для оптимизации процессов переработки и утилизации отходов	Создание интегрированной информационной системы для управления потоками отходов и контроля за соблюдением экологических норм
Недостаточное взаимодействие между государственными органами, частным сектором и научным сообществом	Разработка платформ для обмена знаниями и технологиями между участниками рынка	Исследование эффективных моделей государственно-частного партнерства и коллаборации между различными секторами	Создание межведомственных координационных комитетов и рабочих групп для взаимодействия по вопросам управления отходами

*Источник: составлено авторами

Примеры успешных практик и рекомендаций. Примеры успешных международных практик показывают, что интеграция передовых технологий и методов управления отходами, таких как системы *раздельного сбора и переработки, цифровые платформы мониторинга и контроля, системы расширенной ответственности производителей и использование финансовых стимулов*, значительно повышает эффективность управления отходами и позволяет достичь значительных экологических и экономических результатов.

Заключение

Таким образом, успешный переход к экономике замкнутого цикла в России возможен только при условии комплексного подхода, включающего улучшение управленческих решений, развитие законодательной базы, борьбу с коррупцией, поддержку инноваций в сфере переработки и активное участие общества. Эти меры позволят не только сократить объёмы захоронения отходов и улучшить экологическую ситуацию, но и создать новые экономические возможности, обеспечить устойчивое развитие и повысить качество жизни населения.

Отказ от полигонной модели в пользу развития инфраструктуры для переработки отходов требует значительных инвестиций в современные перерабатывающие заводы, создание сети пунктов сбора и сортировки вторичных ресурсов, а также внедрение технологий, позволяющих перерабатывать сложные или опасные отходы. Координация усилий всех заинтересованных сторон, использование лучших международных практик и внедрение современных технологий и инновационных решений — ключевые факторы успеха в этом процессе.

Переход к экономике замкнутого цикла представляет собой важный приоритет для России, открывающий новые возможности для социально-экономического развития, улучшения здоровья населения и повышения качества жизни. Эффективное управление отходами требует изменения подходов, реформирования законодательства, внедрения новых финансовых инструментов и технологий, а также активного участия

общества, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость и экологическую безопасность.

На основе международного опыта и анализа текущих проблем управления ТКО в России можно предложить следующие **рекомендации для улучшения управления отходами:**

1. Разработка и внедрение единого стандарта управления отходами на всех уровнях власти.

2. Улучшение координации между федеральными, региональными и муниципальными программами по управлению отходами.

3. Введение систем раздельного сбора и переработки отходов на всей территории страны.

4. Создание сети пунктов приема и переработки отходов и развитие инфраструктуры для утилизации биоразлагаемых отходов.

5. Развитие научных исследований и разработок в области новых технологий переработки отходов и внедрение инновационных решений.

6. Введение финансовых инструментов, таких как «зелёные» кредиты, облигации и налоговые льготы, для поддержки предприятий, занимающихся переработкой отходов.

7. Активное привлечение общественности к процессу управления отходами и повышение уровня осведомленности населения.

8. Борьба с коррупцией и введение строгого контроля за реализацией программ по управлению отходами.

Только комплексный подход, включающий улучшение управленческих решений, развитие законодательной базы, борьбу с коррупцией и поддержку инноваций и переработки, может обеспечить успешный переход к экономике замкнутого цикла в России.

Список источников:

1. Анисимов А.П. «Обзор рынка переработки отходов» // Твердые бытовые отходы. 2014. № 5. С. 45-49.
2. Ашикмина Т.В., Овчинникова Т.В., Федянин В.И. Загрязнение окружающей среды при депонировании твердых бытовых отходов // Фундаментальные исследования. 2014. № 7. С. 78-80.
3. Велихов Л.А. «Основы городского хозяйства: учебное пособие». Обнинск, 2014 г. - 216 с.
4. Вахрушев С.А., Величко Е.Г., Гаев Ф.Ф., Марьев В.А., Рахманов М.Л., Цховребов Э.С., Юшин В.В., Якушина А.М. Инновационная система организации, учета обращения с твердыми крупногабаритными отходами, стимулирования их раздельного сбора и обработки // Вестник МГСУ. 2014. Т. 14, Вып. 1. С. 46-59.
5. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы при создании научной модели мотивации и организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 53-63.
6. Зотов В.Б., Пышкина А.В. «Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района» // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 108-114.
7. Социальное благополучие человека: правовые параметры / Под общ. ред. проф. Комаровой В.В. М.: Норма Инфра-М., 2019 г. - 240 с.
8. Чуев С.В., Афанасьев В.Я., Белоконев С.Ю., Гришаева С.А., Зотов В.Б., Коновалова В.Г., Митрофанова А.Е., Митрофанова Е.А., Поляков М.Б., Тимохович А.Н., Тихонов А.И., Щелканов А.А. Развитие экономического и промышленного потенциала российского государства в условиях технологической блокады и санкций запада: советский опыт и современные решения. Москва, 2023 г.

References:

1. Anisimov A.P. "Waste Recycling Market Review" // Municipal Solid Waste. 2014. No. 5. P. 45-49.
2. Ashikmina T.V., Ovchinnikova T.V., Fedyanin V.I. Environmental Pollution During Solid Municipal Waste Deposition // Fundamental Research. 2014. No. 7. P. 78-80.
3. Velikhov L.A. "Fundamentals of Urban Economy: A Textbook". Obninsk, 2014. - 216 p.
4. Vakhrushev S.A., Velichko E.G., Gaev F.F., Maryev V.A., Rakhmanov M.L., Tskhovrebov E.S., Yushin V.V., Yakushina A.M. Innovative system of organization, accounting of handling of solid bulky waste, stimulation of their separate collection and processing // Bulletin of MGSU. 2014. Vol. 14, Issue 1. Pp. 46-59.
5. Demin AV, Rybalchenko IV, Milkina IV Management techniques in creating a scientific model of motivation and organization of labor in government agencies using a proactive approach // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 53-63.
6. Zotov VB, Pyshkina AV "Management of environmental improvement of the environment at the district level" // Municipal Academy. 2023. No. 1. Pp. 108-114.
7. Human social well-being: legal parameters / Under the general editorship of prof. Komarova VV M.: Norma Infra-M., 2019 - 240 p.
8. Chuev S.V., Afanasyev V.Ya., Belokonev S.Yu., Grishaeva S.A., Zotov V.B., Konovalova V.G., Mitrofanova A.E., Mitrofanova E.A., Polyakov M.B., Timokhovich A.N., Tikhonov A.I., Shchelkanov A.A. Development of the economic and industrial potential of the Russian state under the conditions of technological blockade and Western sanctions: Soviet experience and modern solutions. Moscow, 2023.

УДК 332.02

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_61

EDN: SWDAJU

Формирование экосистемы устойчивого развития в России: проблемы и перспективы

Formation of a sustainable development ecosystem in Russia: problems and prospects



Надежда Федоровна Мельниченко

АНО ВО «Московский международный университет», доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-код: 4610-8600, AuthorID: 710618. 125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект 17.
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru

Nadezhda F. Melnichenko

ANO VO Moscow international University, associate Professor, head of the Department of state and municipal administration, candidate of economic Sciences. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-code: 4610-8600, AuthorID: 710618. 17 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125040.
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru



Ольга Владимировна Маркова

АНО ВО «Московский международный университет», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6419-3230>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/dashboard/summary/AAV-7171-2021>, SPIN-код: 4580-2744, AuthorID: 212962. 125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 17.
e-mail: markovaolga@yandex.ru

Olga V. Markova

ANO VO "Moscow International University", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6419-3230>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/dashboard/summary/AAV-7171-2021>, SPIN-code: 4580-2744, AuthorID: 212962. 17 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125040.
e-mail: markovaolga@yandex.ru

Аннотация.

Данная публикация освещает экосистемный подход при реализации современной концепции устойчивого развития. По мнению авторов статьи это обеспечит сбалансированное сочетание экономических, социальных и управленческих факторов при реализации ESG-концепции, а также позволит адаптировать стратегические цели устойчивого развития к происходящим глобальным изменениям. Цель исследования заключается в рассмотрении особенностей реализации ESG-концепции с точки зрения экосистемного подхода. Для этого анализируется состояние каждого из четырех уровней (концептуальный, нормативный, оценки и мониторинга и реализации проектов) и определяются перспективные механизмы их развития.

Ключевые слова.

ESG-концепция, устойчивое развитие, экосистема, стейкхолдеры, геополитический кризис, санкции, декарбонизация, углеродная нейтральность, углеродные единицы, зеленые сертификаты, экомаркировка, социальная ответственность.

Введение

Тема является достаточно актуальной в существующих условиях трансформации современного общества. Сегодня в результате обострения геополитического кризиса сформировалось разновекторное направление в реализации целей устойчивого развития, провозглашенных мировым сообществом еще в 2015 году. Наша страна в условиях новой реальности подверглась определенным вызовам, на которые последовали соответствующие действия [12]. Перспективными целями устойчивого развития стали национальные интересы и обеспечение экономической и политической безопасности нашей страны, формирование социальной общности и патриотизма населения России. Стратегическими же задачами стали, во-первых, ориентация на сотрудничество с динамично развивающимися странами Азиатско-Тихоокеанского региона и, во-вторых, привлечение инвестиций для производства отечественной, импортозамещающей продукции. Это, в свою очередь, определило необходимость повышения привлекательности отечественного бизнеса для инвесторов на основе достижения ESG-зрелости.

Однако в результате действия перечисленных факторов на сегодняшний день в

Abstract.

This publication highlights the ecosystem approach in the implementation of the modern concept of sustainable development. According to the authors of the article, this will ensure a balanced combination of economic, social and managerial factors in the implementation of the ESG concept, and will also allow adapting the strategic goals of sustainable development to the ongoing global changes. The purpose of the study is to consider the specifics of the implementation of the ESG concept from the point of view of the ecosystem approach. To do this, the state of each of the four levels (conceptual, normative, evaluation and monitoring and project implementation) is analyzed and promising mechanisms for their development are determined.

Keywords.

ESG concept, sustainable development, ecosystem, stakeholders, geopolitical crisis, sanctions, decarbonization, carbon neutrality, carbon units, green certificates, eco-labeling.

среде отечественной научной мысли сложились определенные предубеждения о ESG-концепции [22]. Например, некоторые считают, что представленная социально-экономическая концепция используется российскими компаниями только как инструмент воздействия на общественность с целью создания положительной репутации. Более прагматичные исследователи утверждают, что реализация данной концепции трудно осуществимо из-за своей сложности и многоаспектности управления. Другие ученые-аналитики считают, что точно оценить эффективность влияния данной концепции на устойчивое развитие не представляется возможным из-за использования качественных методов экспертной балльной оценки. При этом используемые методы оценки динамики среднестатистических показателей дают обобщающие результаты без учета специфики развития конкретного региона. Отдельными стейкхолдерами в лице крупных инвесторов могут быть также применены для оценки собственные методики и системы интересующих их показателей, что также не дает объективной информации и комплексной картины исследования. При этом некоторые из инвесторов даже убеждены, что между показателями устойчивого развития и финансовыми индикаторами не суще-

ствуует корреляционной связи, а на результаты эффективности долгосрочных вложений влияют другие причинно-следственные связи.

Преодолеть сложившиеся стереотипы и повысить эффективность управления устойчивым развитием в условиях новой реальности и международных вызовов поможет экосистемный подход к реализации ESG-концепции, который предусматривает интеграцию четырех основных уровней: концептуального, нормативного, уровня оценки и мониторинга и проектного управления. Далее рассмотрим особенности каждого уровня и в заключение обобщим перспективы применения экосистемного подхода для реализации устойчивого развития.

Основная часть

Первый уровень ESG-экосистемы назван концептуальным, так как он учитывает базовые положения функционирования данной системы. Основной идеей реализации экосистемы устойчивого развития является стейкхолдерский подход, который направлен на согласование различных интересов мирового сообщества: экономических, социальных и экологических. При этом ключевым ориентиром совокупности взаимосвязанных целей является сотрудничество заинтересованных сторон при реализации принципов равноправия, взаимного уважения партнеров и отсутствие конфликта различных интересов.

Для обеспечения этих характеристик партнерства стейкхолдеров необходимо выполнить основные требования экосистемного подхода:

Прежде всего, анализировать, выявлять и учитывать основные ценности заинтересованных сторон. При этом ценности – это не сиюминутная выгода или экономия, а более фундаментальная категория, предполагающая стратегические перспективные интересы.

Кроме того, применять механизмы сбалансированности интересов всех стейкхолдеров посредством создания открытых коммуникаций и формирования сетевых организационных структур управления. Иногда данные интересы не совпадают и

приходится искать альтернативное решение по обеспечению общего выигрыша всех стейкхолдеров.

И, наконец, партнерство на основе сотрудничества для достижения синергетического эффекта.

Практическая реализация теории стейкхолдеров для устойчивого развития отражена в этапах работы с заинтересованными сторонами. Данный процесс начинается с выявления и анализа потребностей стейкхолдеров. Несмотря на принцип равноправных отношений, все стейкхолдеры по степени заинтересованности и своего влияния имеют разную оценку, которую необходимо учитывать при выстраивании с разными сегментами определенных стратегических и тактических отношений. Такая сегментация позволит определить ключевых стейкхолдеров и применить необходимые механизмы коммуникации с целью эффективного управленческого воздействия. Завершающим этапом в работе с заинтересованными сторонами в устойчивом развитии является мониторинг и оценка перспектив работы со стейкхолдерами.

Ранее нами были апробированы результаты исследования, которые помогли выявить и охарактеризовать интересы различных стейкхолдеров для устойчивого развития [16]. Для этого по каждой группе заинтересованных сторон были определены их ожидания и требования к партнерам, согласование которых помогут найти оптимальное решение для эффективной реализации ESG-концепции, табл. 1.

Учитывая разнообразие и пересечение интересов стейкхолдеров, необходимо сформировать действенные управленческие механизмы к различным сегментам заинтересованных сторон. Для этой цели может быть использована соответствующая «Матрица власти/интересов О. Менделову», рис. 1. Данная матрица также поможет определить коммуникационную политику с определенным сегментом стейкхолдеров. Так для целевого сегмента влиятельных и заинтересованных стейкхолдеров необходима постоянная поддержка их интереса, личное общение и интенсивное взаимодействие. Практическим инструментом реализации совместных

интересов стейкхолдеров может служить форма государственно-частного партнерства, направленная на обеспечения потребностей общества за счет привлечения и использования частных (негосударственных) инвестиций [11].

Реализация данной коммуникационной политики возможна на основе создания интеграционных механизмов. Примером таких преобразований служит идея компании Unilever. Данный

производитель выпускает известную в нашей стране косметику под популярным брендом «Чистая линия». По инициативе Unilever пять лет назад в нашей стране была образована ассоциация, которая получила название «Лига зеленых брендов». Это интегрированное образование объединило в своих кругах передовых российских бизнесменов, активно использующих в отечественном бизнесе принципы ESG-концепции.

Таблица 1

Пересечение интересов для устойчивого развития

Заинтересованные стороны	Требования стейкхолдеров к партнерам	Ожидания партнеров от стейкхолдеров
Инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> • долгосрочные вложения в приоритетные для национальной экономики отрасли развития; • возможности для реинвестирования и расширенное воспроизводство; • стимулирование инвестиций в высокотехнологичный сектор экономики 	<ul style="list-style-type: none"> • долгосрочные вложения инвесторов в формирование социальной инфраструктуры для эффективной реализации общественных проектов; • финансирование государственно-частным партнерством экологических проектов; • активизация финансовых вложений в «зеленые облигации»
Субъекты публичной власти	<ul style="list-style-type: none"> • формирование публичной нефинансовой отчетности для оценки ESG-зрелости бизнеса; • обеспечение эффективной занятости для повышения качества трудовой жизни и общественно-полезной деятельности; • активизация населения с использованием принципов самоуправления для реализации целей устойчивого развития 	<ul style="list-style-type: none"> • формирование социально-экономических и политических факторов для обеспечения необходимой бизнес-среды в регионе; • обеспечение условий для поддержки и развития социального предпринимательства; • создание инфраструктуры для обеспечения циркулярной экономики с безотходными технологиями
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • экспорт конкурентоспособных товаров российских производителей; • полезные и безопасные в использовании для здоровья и жизни потребительские товары 	<ul style="list-style-type: none"> • повышение платежеспособности населения; • формирование приверженности покупателей к торговой марке и бренду производителя; • ответственное и рациональное потребление на основе принципов социально-этичного маркетинга
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> • повышение качества трудовой жизни; • предоставление разнообразных форм занятости в том числе дистанционной работы; • формирование современных условий труда с использованием передовых техники и технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность развития человеческого потенциала за счет интеллектуализации труда, в том числе и физического; • активизация работников при реализации ESG-проектов, стимулирование инновационности и постоянных улучшений
Представители общественности	Создание условий для осуществления общественного мониторинга при реализации социально-экономических и экологических проектов	Применение разнообразных PR-инструментов для формирования положительной репутации и имиджа для хозяйствующих субъектов с высокой ESG-зрелостью

*Источник: составлено авторами



Рисунок 1. Матрица власти/ интересов стейкхолдеров О. Менделоу

*Источник: [10]

В рамках сетевого сотрудничества происходит своевременный обмен необходимой информацией для принятия решений в сфере устойчивого развития, а также передача передового опыта с целью эффективного использования имеющихся ресурсов. Это позволяет участникам интегрированного объединения находить оптимальные решения в условиях международных санкций; соответствовать международным стандартам несмотря на турбулентность развития; разрабатывать актуальные критерии и предъявлять требования к зеленым брендам отечественных производителей, создавая методологическую базу для российской экосертификации.

Реализация интересов стейкхолдеров невозможна без соблюдения нормативного уровня экосистемы устойчивого развития. Поэтому далее рассмотрим международные и национальные нормативно-правовые акты по вопросам устойчивого развития.

В современных условиях наиболее актуальной является международная повестка декарбонизации и углеродной нейтральности. Однако она носит больше политический, чем экологический характер. Таким образом недружественные к России государства хотят снизить свою

экономическую зависимость от поставок топливно-энергетических ресурсов из нашей страны. Поэтому первостепенными становятся вопросы государственной безопасности, в том числе и в энергетическом секторе. При этом как показывают данные рисунка 2 у недружественных к России стран даже срок окончательного перехода к углеродной нейтральности короче на целое десятилетие. Однако следует отметить тот факт, что пока в нашей стране нет разработанного плана или программы перехода к углеродной нейтральности.

На сегодняшний день имеется только Климатическая доктрина РФ, которая была утверждена Указом Президента 26 октября 2023 года [3]. Для решения проблем с климатом документ предлагает найти баланс между социальной справедливостью и эффективностью экономики («в рамках политического процесса»). В документе говорится, что Россия обязуется к 2060 году достичь поставленную стратегическую цель по углеродной нейтральности. Однако в условиях наращивания международных санкций и принудительной изоляции нашей страны от мирового сообщества, Российская Федерация вынуждена ориентировать свои цели устойчивого развития с учетом национальных приоритетов.



Рисунок 2. Нормативно-правовые акты и программы перехода к углеродной нейтральности

*Источник: [15]

Ранее, в июне 2022 года, сообщалось, что на ежегодно проводимом Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) между Московской биржей и Российским партнерством за сохранение климата было подписано соглашение о развитии совместными усилиями рынка углеродных единиц. В этой связи необходимо отметить, что подобные рынки бывают регулируемые посредством установления со стороны государства углеродных квот и налогов. Нерегулируемый или добровольный рынок предусматривает куплю-продажу так называемых углеродных единиц, своего рода ценная бумага, подтверждающая право распоряжаться своими углеродными лимитами. В условиях добровольного углеродного рынка компании, реализующие программы по сокращению выбросов парниковых газов, могут монетизировать свою деятельность, выпуская и представляя для прода-

жи на рынке добровольные углеродные единицы [19].

Таким образом, все усилия отечественных компаний по снижению углеродных выбросов от своей деятельности планируется вознаграждать и стимулировать активность данной деятельности.

Учитывая специфику условий, созданных в нашей стране политикой коллективного Запада, 11 марта 2022 года было опубликовано Указание Генеральной прокуратуры РФ, в котором поручено принять безотлагательные меры по организации прокурорского надзора за исполнением Закона о поддержке бизнеса в условиях применения санкций [7]. Особое внимание при этом уделяется надзору за исполнением законов в сферах трудовых отношений, здравоохранения, ценообразования на социально значимую продукцию, оборота государственной и муниципальной собственности, использования

бюджетных средств, импортозамещения. Таким образом, социально-экономические цели становятся приоритетными для обеспечения национальной безопасности, иногда даже в ущерб экологическим задачам.

Так, например, на основании ФЗ от 08.03.2022 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [1] в нашей стране были временно отменены проверки надзорных органов по обеспечению инженерной защиты объектов капитального строительства, расположенных в границах зон затопления или водоохраных зон. Это решение (при его дальнейшем реализации) может в перспективе значительно ухудшить состояние водных ресурсов нашей страны.

После начавшейся в 2022 году СВО, перед нашей страной встала острая необходимость создания в морских портах собственных спецхранилищ для опасных химических веществ. Используемые ранее для этого мощности находятся на территории недружественных стран (Украина, Эстония и др.) и поэтому они стали для российского экспорта недоступны. По этой же причине Водный кодекс ранее даже и не рассматривал такой возможности создания спецхранилищ. В этой связи возникла необходимость изменения законодательства и снятия ранее существующих запретов на хранение опасных химических веществ, которые могут нанести не только существенный экологический ущерб, но и создадут взрывоопасную ситуацию в портовой морской зоне. Поэтому 19.12.2023 г. был издан соответствующий Федеральный закон и был дан старт национальному проекту по созданию спецхранилищ для опасных химических веществ. Данный законопроект был обязательно согласован и прошел экспертизу с компетентными госорганами и ведомствами (Минтранспорта, Минприроды, Ростехнадзор, Минюст и др.) [2].

В качестве негативных примеров ограничения и избирательности в доступе к информации следует упомянуть Федеральный закон № 46-ФЗ от 08.03.2022 г. [1], в котором говорится, что не подлежит

публикации информация об участниках свободной экономической зоны.

В Указе Президента России № 903 от 27.11.2023 г. [4] первое лицо государства разрешает 46 отечественным хозяйствующим субъектам самостоятельно решать вопрос о выборе состава и определении объема публичной информации. А в другом Указе №73 от 27.01.2024 года [5], Президент разрешил экономически значимым организациям не раскрывать данные.

Кроме того, Распоряжением Правительства России от 05.03.2024 г. [6] было продлено до начала второго квартала следующего года ограничение публиковать статистику по добыче нефти и газа.

Такое закрытие информации эмитентами для минимизации рисков введения санкций повлияло на некоторые важные решения правительства в сфере устойчивого развития. Так подготовленный еще в 2017 году Минэкономразвития РФ законопроект о формировании непубличной отчетности для реализации ESG-концепции на сегодняшний день признан "нецелесообразным".

По словам заместителя директора Департамента корпоративного регулирования Минэкономразвития России, Ирины Филипповой в законопроекте "предлагается организациям составлять отчетность не только по базовым показателям, которые утверждаются правительством, но и согласно международным стандартам, которые предлагается внедрять у нас в стране в порядке, установленном правительством" [18]. Из-за отсутствия закона о непубличной отчетности для реализации ESG-концепции в данной сфере нормативно-правового регулирования на сегодняшний день предусматривается применение различных стандартов. При этом большинство российских компаний до сих пор используют для нефинансовой отчетности международный стандарт GRI, охватывающий весь спектр ESG-повестки, на втором месте - TCFD, ориентированный на климатические вопросы.

Международные и национальные стандарты служат ориентиром при проведении оценки и мониторинга реализации

ESG-политики и выстраивания рейтинга по их выполнению. Однако существуют определенные проблемы на данном уровне экосистемы ESG-концепции. Во-первых, сегодня в 70 странах существует более 2000 стандартов, регламентов и требований по подготовке отчетов в области устойчивого развития и их число постоянно растет [9]. Во-вторых, из-за субъективного подхода крупных инвесторов в оценке ESG-показателей отсутствует единая методология анализа, которой бы пользовались все стейкхолдеры, независимо от своих экономических возможностей и интересов. Кроме того в стремлении сформировать положительный имидж и репутацию российские компании не всегда показывают всю информацию в своих нефинансовых отчетах (да и сами эти отчеты носят добровольный характер), что снижает результат и эффективность принимаемых управленческих решений.

Помимо перечисленных проблем, исследователи Крюкова и Дорофеев [14] выделили еще и экономический аспект, когда хозяйствующими субъектами почти не предоставляются сведения о затраченных ресурсах для достижения поставленных целей устойчивого развития, а если и отражается в отчетах данный вопрос, то оценивается совсем не как инвестиции в долгосрочное развитие, рис. 3.

Разнообразие существующих стандартов по оценке устойчивого развития подтверждается многочисленными методическими разработками. Например, интеллектуальный партнер уже упомянутой Лиги зеленых брендов, консалтинговая

компания «Деловые решения и технологии» (далее ДРТ) разработала систему показателей оценки уровня ESG-зрелости для крупного бизнеса. При этом были учтены существующие в данной сфере международные стандарты и особенности каждой отраслевой группы хозяйствующих субъектов. На основе данной методологии под руководством Роскачества планируется создать национальный зеленый стандарт и зеленый сертификат государственного образца, который будет гарантировать приоритеты госзакупок у правообладателя сертификата. Немного позже, в 2021 году возникла необходимость интегрировать в реализацию ESG-концепции малый и средний бизнес (МСБ) в качестве «зеленых» поставщиков для выполнения публичных требований к совершенствованию цепочек поставок. В этой связи та же компания ДРТ разработала соответствующую систему показателей для оценки устойчивого развития МСБ. В этом же году начался реализовываться совместный проект Лиги зеленых брендов, ДРТ с исследовательской компанией «КарбонЛаб» по разработке методологии оценки реализации климатической доктрины в нашей стране и формированию соответствующего углеродного стандарта.

В данных условиях возникает необходимость унификации некредитных рейтингов, что и предложил сделать Банк России [17]. В соответствующем информационном письме от 30 июня Центробанк рекомендовал рейтинговым агентствам группы показателей для оценки нефинансового статуса хозяйствующего субъекта при ре-

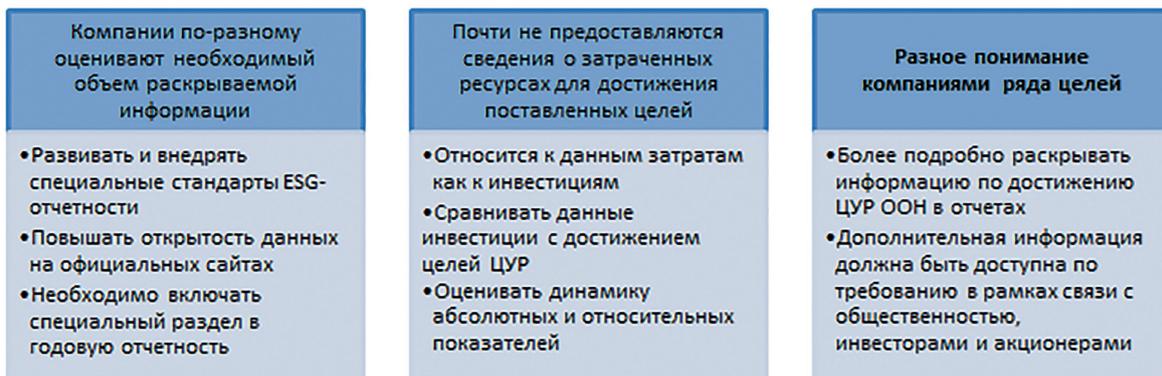


Рисунок 3. Основные направления решения проблем оценки устойчивого развития

*Источник: составлено авторами

ализации им целей устойчивого развития. Для того, чтобы методика оценки обеспечила объективный характер результатов, по мнению авторов, необходимо обеспечить единство подходов оценщиков и разработать общую шкалу оценивания. При этом функцию координации для обеспечения данной согласованной работы может взять на себя Центробанк.

Директор-руководитель группы рейтингов устойчивого развития «Эксперт РА» Юлия Катасонова оценила данную инициативу с точки зрения трех критериев: объективность и информативность; методологии и системы показателей. С учетом последнего аспекта эксперт заметила, что Банк России считает необходимым предусмотреть три отдельных рейтинговых продукта для каждой компоненты E, S и G, хотя наиболее востребованная комплексная оценка по интегрированному показателю, что и подразумевает сама ESG-концепция [21].

1 ноября 2023 г. вышел Приказ Министерства экономического развития РФ «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии» [8]. В данных методических рекомендациях четко обозначена цель данного документа как «повышение качества отчетности об устойчивом развитии и достижение сопоставимости такой отчетности различных организаций, содержащей, в том числе, информацию о соблюдении организациями принципов ответственного ведения бизнеса». В этом же документе приведены конкретные показатели по четырем группам в соответствии с составляющими элементами ESG-системы: экономическим, социальным, экологическим и управленческим.

В этой связи хочется подчеркнуть, что экосистемный подход должен рассматривать не изолированно данные группы показателей, а оценивать взаимное их влияние друг на друга и устанавливать причинно-следственную связь между ними. Поэтому в данном документе, по мнению авторов, особенно примечательны два пункта (10 и 11), где говорится о необходимости взаимодействия со стейкхолдерами для формирования консолидированного отчета об устойчивом развитии на основе их ключе-

вых интересов, запросов и опасений. Таким образом, в методических рекомендациях реализуется теория стейкхолдеров, рассмотренная уже нами на концептуальном уровне экосистемы устойчивого развития.

Также при изучении данного Приказа были выявлены взаимодействующие принципы, отраженные в документе: стандартизация и вариативность; гибкость и обоснованность; консолидация и согласованность; динамизм и последовательность; независимость и профессионализм внешней оценки; открытость и доступность. Такой сбалансированный подход в реализации принципов при подготовке отчетности об устойчивом развитии, по нашему мнению, позволит объективно и взвешенно подойти к данному процессу даже в условиях турбулентности.

Четвертый уровень экосистемы устойчивого развития связан с реализацией национальных и международных проектов. Востребованность таких инициатив можно оценить по отношению населения к экологическим вопросам. Данные, опубликованные в мае 2022 г. аналитической компании Nielsen IQ свидетельствуют, что 6 из 10 потребителей лучше относятся к брендам с фокусом на экологию. При этом четверть тех, кто обращает внимание на экомаркировку, готовы отказаться от покупки товара из-за ее отсутствия [13].

Подобная ситуация наблюдается и среди представителей бизнеса. Этот вывод подтверждают результаты проведенного в апреле 2022 года Лигой зеленых брендов опроса представителей крупного, малого и среднего бизнесов. Так почти 70% респондентов высказали намерение и в дальнейшем сохранять свои обязательства для реализации ESG-концепции, а половина опрошенных готовы продолжать инвестировать в социально-экономическое и экологическое развитие регионов своего бизнес-присутствия [20].

Как известно, спрос рождает предложение. И уже сегодня все чаще на полках отечественных магазинов стали появляться продукты с «зелеными» маркировками. В погоне за спросом возникает опасность появления переодетых в «зеленый камуф-



Рисунок 4. Развитие экосистемы ESG-концепции

*Источник: составлено авторами

ляж) производителей, что можно охарактеризовать одним термином гринвошинг. В этой связи одной из насущных задач Лиги зеленых брендов становится популяризация и продвижение действительно ответственных и честных производителей на быстро растущем рынке «зеленых» товаров. Если еще не так давно, начиная с 2019 года, спрос на «зеленые» товары был развит на рынке B2C, то есть для потребительского сегмента, то в последнее время в реализацию ESG-концепции стали активно вовлекаться и представители рынка B2B (банкинг, ритейл, девелопмент и др.). Также актуальной на сегодняшний день становится и реализация ESG-концепции на рынке B2G, т.е. при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Учитывая особенности рассмотренных выше составляющих экосистемы при реализации ESG-концепции, нами были определены перспективные направления развития всех четырех уровней, их сбалансированное сочетание и взаимное дополнение, рис. 4.

Заключение

Таким образом, использование экосистемного подхода предполагает, что для устойчивого развития должны быть созданы необходимые условия реализации ESG-концепции. Особенности развития факторов в нашей стране предполагает учет специфических условий для эффек-

тивной реализации ESG-политики, в которой должны принимать активное участие все заинтересованные стороны, а также обеспечивать согласованное и сбалансированное достижение их интересов. Учитывая особенности каждого из них в условиях новой реальности и вызовов, были определены действенные механизмы для реализации ESG-концепции в России. В целом все они направлены на применение адекватных и обоснованных инструментов, позволяющих сочетать национальные интересы с международными прогрессивными целями и задачами не в ущерб интересам существующих и будущих поколений.

Список источников:

1. Федеральный закон от 08.03.2022 N 46-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47600/page/1> (дата обращения: 10.06.24).
2. Федеральный закон от 19 декабря 2023 г. N 613-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/408231529/> (дата обращения: 10.06.24).
3. Указ Президента РФ от 26 октября 2023 г. № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407782529/> (дата обращения: 15.06.24).
4. Указ Президента Российской Федерации от 27.11.2023 № 903 "О временном порядке раскрытия и предоставления информации некоторыми российскими хозяйственными обществами" URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311270008> (дата обращения: 13.06.24).
5. Указ Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 "О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми связанными с ними лицами" URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202401270001> (дата обращения: 13.06.24).
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.03.2024 № 523-р URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202403050019> (дата обращения: 13.06.24).
7. Указание Генеральной прокуратуры РФ от 11 марта 2022 г. N 140/20 «Об усилении прокурорского надзора за исполнением законов, соблюдением прав граждан в связи с принимаемыми в Российской Федерации мерами по поддержке экономики и социальной сферы, а также в связи с введением отдельных ограничений на осуществление финансово-хозяйственной и иной деятельности». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403605720/> (дата обращения: 13.06.24).
8. Приказ Министерства экономического развития РФ от 1 ноября 2023 г. N 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407855987/> (дата обращения: 12.06.24).
9. Борзаков Д. В. Эволюция руководства и стандартов GLOBAL REPORTING INITIATIVE по отчетности в области устойчивого развития // РСЭУ. 2022. №1 (56). С. 85-91.
10. БРИЗ. База Рабочих Инструментов и Знаний Проектного Управления. https://brizpm.ru/instruments/влияние_стейкхолдеров/ (дата обращения: 10.06.24).
11. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
12. Зотов В.Б., Терехова К.О. Поиск новых управленческих решений развития современной экономики на основе исторического анализа советского опыта в условиях международных санкций // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 238. № 6. С. 318-329.
13. Как меняется отношение потребителей к экологическим вопросам? URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/education/2022/>

- [kak-menyetsya-otnoshenie-potrebiteley-k-ekologicheskim-voprosam/](https://nielseniq.com/global/ru/insights/education/2022/) (дата обращения: 17.06.24).
14. Крюкова И. В., Дорофеев М. Л. Вовлеченность крупных российских корпораций в реализацию целей устойчивого развития ООН: оценка текущих достижений и возможностей развития // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 4. С. 72.
 15. Ланьшина Т.А., Логинова А.Д., Стоянов Д.Е. Переход крупнейших экономик мира к углеродной нейтральности: сферы потенциального сотрудничества с Россией // Вестник международных организаций. 2021. Т. 16. № 4. С. 98–125.
 16. Маркова О.В. Вовлечение стейкхолдеров для реализации устойчивого развития в России // Вестник Московского Международного Университета. • 2024. • № 1 (1). С. 154-160.
 17. Методология ESG-рейтингов: доклад Банка России (17.01.2023 г.) URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=14475> (дата обращения: 11.06.24).
 18. Минэкономразвития вернется к подготовке законопроекта о публичной нефинансовой отчетности URL: <https://www.interfax.ru/russia/874283> (дата обращения: 09.06.24).
 19. Путин подтвердил план достичь углеродной нейтральности экономики РФ до 2060 года URL: <https://iz.ru/1562903/2023-08-22/putin-podtverdil-plan-dostich-uglerodnoi-neitralnosti-ekonomiki-rf-do-2060-goda> (дата обращения: 12.06.24).
 20. Третий Зеленый и первый Климатический рэнкинг Лиги Зеленых Брендов оценили воздействие лучших российских производителей в 2023 году URL: <https://womenmining.ru/liga-zelenyh-brendov-predstavila-tretij-zelenyj-rjenking-ustojchivyh-kompanij-a-takzhenovyy-produkt-pervyj-v-rossii-klimaticheskij-rjenking/> (дата обращения: 13.06.24).
 21. Унификацию определения ESG-рейтинга мы считаем правильным и верным шагом на пути к эффективному регулированию URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/regulation/characters/2023/03/20/967202-unifikatsiyu-opredeleniya-esgreitingami-schitaem-pravilnim-vernim-shagom-na-puti-effektivnomu-regulirovaniyu> (дата обращения: 12.06.24).
 22. Филиппова Т. В., Склюева А. М. Актуальность ESG-стратегии в современных санкционных условиях в Российской Федерации // Digital. 2022. №3.

References:

1. Federal Law No. 46-FZ dated 03/08/2022 "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation". URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47600/page/1> (date of appeal: 06/10/24).
2. Federal Law No. 613-FZ of December 19, 2023 "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation". URL: <https://base.garant.ru/408231529/> (date of appeal: 06/10/24).
3. Decree of the President of the Russian Federation dated October 26, 2023 No. 812 "On approval of the Climate Doctrine of the Russian Federation". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407782529/> (date of request: 06/15.24).
4. Decree of the President of the Russian Federation No. 903 dated 11/27/2023 "On the temporary procedure for Disclosure and Provision of Information by some Russian Business entities" URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311270008> (date of appeal: 06/13.24).

5. Decree of the President of the Russian Federation No. 73 dated 01/27/2024 "On the temporary Procedure for Disclosure and Provision of Information by Business Entities that are Economically Significant Organizations, and by some related persons" URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202401270001> (date of application: 06/13.24).
6. Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/05/2024 No. 523-r URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202403050019> (date of application: 06/13.24).
7. Instruction of the Prosecutor General's Office of the Russian Federation dated March 11, 2022 No. 140/20 "On strengthening prosecutor's supervision over the implementation of laws, observance of citizens' rights in connection with measures taken in the Russian Federation to support the economy and social sphere, as well as in connection with the introduction of certain restrictions on the implementation of financial, economic and other activities." URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403605720/> (date of access: 06/13.24).
8. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 764 dated November 1, 2023 "On approval of methodological recommendations for the preparation of reports on sustainable development". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407855987/> (date of reference: 06/12.24).
9. Borzakov D. V. Evolution of the GLOBAL REPORTING INITIATIVE guidelines and standards for reporting in the field of sustainable development // RSEU. 2022. No. 1 (56). pp. 85-91.
10. BREEZE. A Database of Working Tools and Knowledge of Project Management. https://brizpm.ru/instruments/влияние_стейкхолдеров/ (date of request: 06/10/24).
11. Zotov V.B., Terekhova K.O. A brief analysis of public-private partnership practices in cities // Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
12. Zotov V.B., Terekhova K.O. Search for new management solutions for the development of the modern economy based on the historical analysis of the Soviet experience in the context of international sanctions // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2022. Vol. 238. No. 6. pp. 318-329.
13. How are consumers' attitudes towards environmental issues changing? URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/education/2022/kak-menyaetsya-otnoshenie-potrebiteley-k-ekologicheskim-voprosam/> (accessed 17.06.24).
14. Kryukova I. V., Dorofeev M. L. Involvement of large Russian corporations in the implementation of the UN Sustainable Development Goals: assessment of current achievements and development opportunities // Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2021. No. 4. p. 72.
15. Lanshina T.A., Loginova A.D., Stoyanov D.E. Transition of the world's largest economies to carbon neutrality: areas of potential cooperation with Russia // Bulletin of International Organizations. 2021. Vol. 16. No. 4. pp. 98-125.
16. Markova O.V. Involvement of stakeholders for the implementation of sustainable development in Russia // Bulletin of the Moscow International University. 2024. № 1 (1). Pp. 154-160.
17. Methodology of ESG ratings: report of the Bank of Russia (17.01.2023) URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=14475> (date of application: 06/11/24).
18. The Ministry of Economic Development will return to the preparation of a draft law on public non-financial reporting URL: <https://www.interfax.ru/russia/874283> (date of address: 06/09/24).
19. Putin confirmed the plan to achieve carbon neutrality of the Russian economy by 2060 URL: <https://iz.ru/1562903/2023-08-22/putin-podtverdil-plan-dostich-uglerodnoi-neitralnosti-ekonomiki-rf-do-2060-goda> (date of application: 06/12/24).
20. The third Green and first Climate Ranking of the League of Green Brands assessed the impact of the best Russian manufacturers in 2023 URL: <https://womeninmining.ru/liga-zelenyh-brendov-predstavila-tretij-zelenyj-rjenking-ustojchivyh-kompanij-a-takzhe-novyj-produkt-pervyj-v-rossii-klimaticheskij-rjenking/> (date of access: 06/13.24).
21. We consider the unification of the definition of the ESG rating to be the right and correct step towards effective URL regulation: <https://www.vedomosti.ru/esg/regulation/characters/2023/03/20/967202-unifikatsiyu-opredeleniya-esgreitinga-mi-schitaem-pravilnim-vernim-shagom-na-puti-effektivnomu-regulirovaniyu> (date of reference: 06/12.24).
22. Filippova T. V., Sklyueva A.M. The relevance of the ESG strategy in modern sanctions conditions in the Russian Federation // Digital. 2022. No.3.

УДК 659.126:352
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_73
EDN: RXRTON

Брендинг как инструмент развития муниципального образования

Branding as a tool for the development of municipal education



Елена Геннадьевна Хмельченко

ФБГОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент, доцент кафедры государственного и
муниципального управления, кандидат биологических
наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN-
код: 1737-6581, AuthorID: 699279,
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Elena G. Khmelchenko

State University of Management, Associate Professor, Associate
Professor of the Department of State and Municipal Management,
Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-6581, AuthorID:
699279,
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Аннотация.

В настоящее время брендинг становится важным инструментом развития муниципального образования, позволяющим создавать туристическую привлекательность, продвигая культурные, исторические и природные особенности территории, что способствует увеличению потока туристов и развитию инфраструктуры.

Уникальный и привлекательный бренд позволяет муниципальному образованию выделяться на фоне других территорий, что особенно важно в условиях конкуренции за инвестиции и туристические потоки.

Создание и продвижение бренда достаточно сложная задача, которая требует комплексного подхода, включающего глубокий анализ территории, разработку уникальной концепции бренда, а также эффективную коммуникационную стратегию. Внедрение сильного бренда будет способствовать устойчивому развитию муниципального образования и повышению его привлекательности.

Ключевые слова.

Брендинг, имидж, муниципальное образование, продвижение территории.

Введение

В условиях глобальной конкуренции и изменений в социально-экономической среде муниципальные образования сталкиваются с необходимостью поиска новых инструментов для укрепления своей позиции и повышения привлекательности.

Одним из таких инструментов является брендинг, который традиционно использовался в корпоративном секторе, но в последние годы все чаще применяется органами государственного и муниципального управления. Брендинг муниципального образования позволяет создать уникальный образ территории, повысить её узнаваемость, привлечь инвестиции, развивать туризм и стимулировать активное участие местных жителей в продвижении территории.

Брендинг муниципального образования — это процесс формирования и продвижения уникального имиджа территории, который отражает её особенности, ценности и потенциал.

В отличие от коммерческого брендинга, который ориентирован на продвижение товаров и услуг, территориальный брендинг направлен на создание пози-

Abstract.

Currently, branding is becoming an important tool for the development of a municipality, allowing it to create tourist attractiveness by promoting cultural, historical and natural features of the territory, which contributes to an increase in the flow of tourists and infrastructure development. The unique and attractive brand allows the municipality to stand out from other territories, which is especially important in the context of competition for investment and tourist flows. Creating and promoting a brand is a rather difficult task that requires an integrated approach, including a deep analysis of the territory, the development of a unique brand concept, as well as an effective communication strategy. The introduction of a strong brand will contribute to the sustainable development of the municipality and increase its attractiveness.

Keywords.

Branding, image, municipality, territory promotion.

тивного восприятия муниципального образования среди различных целевых аудиторий: местных жителей, инвесторов, туристов, органов государственной власти и местного самоуправления.

Основная часть

Брендинг территорий является важным инструментом социально-экономического развития муниципального образования и повышения привлекательности как для жителей, так и для туристов и инвесторов. В условиях ограниченных ресурсов и специфики местных сообществ, создание и продвижение уникального бренда муниципального образования требует особого подхода.

Муниципальные образования играют важную роль в социально-экономической структуре страны, однако часто сталкиваются с проблемами, такими как отток населения, снижение экономической активности и недостаток инвестиций. Брендинг может стать эффективным инструментом решения этих проблем, способствуя развитию туризма, привлечению инвесторов и улучшению качества жизни местных жителей.

Основное значение брендинга заключается в:

1. *Повышении узнаваемости территории.* Уникальный бренд помогает выделиться на фоне других населенных пунктов и привлечь внимание потенциальных посетителей, инвесторов и новых жителей.

2. *Укреплении идентичности.* Брендинг способствует формированию у местных жителей чувства гордости за свой город, что укрепляет социальную сплоченность и стимулирует активное участие в его создании и продвижении.

3. *Социально-экономическом развитии и привлечении инвестиций.* Успешный бренд может способствовать развитию экономики и привлечению инвестиций, что особенно важно для малых населенных пунктов, которые часто испытывают дефицит финансовых ресурсов.

4. *Развитии туризма.* Продвижение уникальных особенностей города, будь то исторические достопримечательности, культурные традиции или природные ресурсы, способствует развитию туризма, что приносит дополнительные доходы в местный бюджет.

Однако, брендинг муниципальных образований в России имеет свои особенности, которые отличают его от брендинга крупных городов и регионов:

1. *Ограниченные ресурсы.* Очень часто муниципальные образования сталкиваются с дефицитом финансовых и человеческих ресурсов, что ограничивает возможности для проведения масштабных маркетинговых кампаний. Поэтому важно сосредоточиться на наиболее эффективных и доступных инструментах продвижения.

2. *Сохранение аутентичности.* Важно, чтобы бренд отражал его уникальные особенности и культурное наследие. Это может быть связано с историческими событиями, ремеслами, природными достопримечательностями или традициями, которые отличают город от других населенных пунктов.

Например, город Суздаль, активно использует свой исторический и культурный потенциал в брендинге и продвигает себя как центр золотого кольца России, при-

влекая туристов своими монастырями, древними церквями и традиционными ремеслами.

3. *Участие местного сообщества.* Успешный брендинг невозможен без активного участия местных жителей. Вовлечение сообщества в процесс создания бренда помогает сформировать чувство принадлежности и поддержки, что повышает шансы на успешную разработку логотипа, слогана и внедрение бренда [2; 3].

Процесс создания и внедрения бренда муниципального образования включает несколько ключевых этапов:

1. *Анализ территории.* На первом этапе проводится SWOT-анализ, всесторонний анализ территории, включая её социально-экономическое развитие, культурное наследие, природные ресурсы, инфраструктуру, демографические характеристики и существующий имидж. Также важно изучить целевые аудитории и их восприятие территории, а также конкурентов — другие города и регионы, с которыми ведется борьба за внимание и ресурсы.

2. *Формирование концепции бренда.* На основе анализа разрабатывается концепция бренда, которая включает ключевые ценности, миссию и уникальное торговое предложение (УТП) территории. Важно, чтобы концепция отражала реальные преимущества и особенности муниципального образования, а также была привлекательной для целевых аудиторий.

3. *Разработка визуальной идентичности.* Визуальная идентичность — это один из важнейших компонентов территориального бренда. Она включает разработку логотипа, цветовой гаммы, шрифтов и других визуальных элементов, которые будут использоваться для продвижения территории. Визуальные элементы должны быть узнаваемыми и отражать уникальные характеристики территории.

4. *Создание вербальной идентичности.* Вербальная идентичность включает разработку слоганов, текстов и ключевых сообщений, которые будут использоваться в коммуникации с целевыми аудиториями. Важно, чтобы они были простыми,

запоминающимися и отражали основные ценности бренда.

5. Разработка коммуникационной стратегии. На этом этапе разрабатывается стратегия продвижения бренда, которая включает выбор каналов коммуникации, план мероприятий, маркетинговые и PR-кампании. Коммуникационная стратегия должна быть направлена на достижение конкретных целей, таких как повышение туристической привлекательности, привлечение инвестиций и т.д.

6. Внедрение и мониторинг бренда. После разработки бренд внедряется во все сферы жизни территории — от социальной рекламы до стратегии социально-экономического развития и наполнения рубрик сайта муниципального образования. Важно также проводить регулярный мониторинг эффективности бренда, оценивая его влияние на развитие территории и внося необходимые коррективы.

Для успешного развития территориального бренда могут использоваться различные стратегии, в зависимости от целей и особенностей территории:

1. *Культурно-исторический брендинг.* Использование культурного и исторического наследия территории для создания уникального образа. Это может включать продвижение исторических достопримечательностей, музеев, традиционных фестивалей и ремесел. Так, например, город Владимир активно использует свою богатую историю и архитектурное наследие для привлечения туристов.

Пермь позиционирует себя как культурная столица, активно продвигая современное искусство и культурные проекты. В рамках брендинга был разработан проект "Пермь – культурная столица Европы", который включает многочисленные фестивали, выставки и театральные постановки. Этот подход привлекает в город не только туристов, но и представителей творческой интеллигенции.

2. *Экологический брендинг.* Города, расположенные в живописных местах или имеющие уникальные природные ресурсы, могут создавать экологический брен-

динг. Например, Байкальск развивает бренд, связанный с озером Байкал и экологическим туризмом.

Экологический брендинг может быть особенно эффективен для регионов с уникальными природными ландшафтами, национальными парками или экологически чистым производством. Примером может служить бренд «Зеленое сердце России», продвигаемый в Карелии.

3. *Инновационный брендинг.* Привлечение внимания к инновациям, технологиям и развитию новых отраслей экономики. Этот подход может быть полезен для территорий, стремящихся привлечь высокотехнологичные компании и специалистов. Примером может быть бренд «Сколково», который ассоциируется с инновациями и научными исследованиями.

4. *Туристический брендинг.* Сосредоточен на туристической привлекательности территории. Это может включать продвижение курортов, известных культурно-исторических и природных объектов и мест, гастрономических маршрутов.

Успешный туристический бренд часто бывает основан на интересной истории или легенде. Это помогает создать эмоциональную связь с туристами и сделать бренд более запоминающимся и привлекательным.

Например, в Абхазии есть водопад «Девичьи слезы» и по местной легенде, если на стене водопада завязать атласную ленточку и загадать желание, то оно непременно исполнится, рис.1.

Париж, известный как "Город любви", активно использует свой бренд, ассоциируемый с романтикой, модой и искусством. Эйфелева башня, Лувр и узкие улочки Монмартра стали символами, которые притягивают миллионы туристов со всего мира. Парижский бренд успешно сочетается с культурными мероприятиями и фестивалями, что усиливает его привлекательность.

Италия — пример страны с многогранным брендом, сочетающим гастрономические традиции, богатую историю и культурное наследие. Тоскана, Рим, Венеция и другие регионы Италии создают свои локальные бренды, которые вместе фор-



Рисунок 1. Водопад «Девичьи слезы»

*Источник: фото автора

мируют сильный национальный имидж. Итальянская кухня, виноделие и искусство играют ключевую роль в продвижении страны как туристического направления.

Новая Зеландия активно продвигает свой природный бренд, используя уникальные пейзажи, которые стали известны благодаря съемкам фильма "Властелин колец". Страна позиционирует себя как идеальное место для активного отдыха и экотуризма. Этот бренд привлекает туристов, заинтересованных в экологически чистом отдыхе и приключениях.

Российский город Мышкин в Ярославской области, сделал "мышь" центральным элементом своего бренда. Город активно использует эту тему в своей символике, праздниках и культурных мероприятиях. Создание Музея мыши и проведение ежегодного фестиваля "Мышиные

игры" привлекают множество туристов и делают Мышкин узнаваемым на национальном уровне.

Мурманск, крупнейший город за Полярным кругом, развивает бренд, связанный с его арктическим расположением. Город активно продвигает туризм в экстремальных условиях, предлагая такие уникальные развлечения, как наблюдение за северным сиянием и посещение ледоколов. Арктическая тематика используется также в городской символике и маркетинговых кампаниях.

Владимирская область обладает богатым природным наследием, что открывает возможности для развития экотуризма. Леса, реки и заповедники региона могут стать основой для создания бренда, ориентированного на экологически чистый и активный отдых. Важно подчеркнуть уни-

кальность природных ресурсов региона и предложить туристам разнообразные экологические маршруты.

5. *Социальный брендинг.* Акцент этого направления брендинга должен быть связан с социально-экономическим развитием территории, сосредоточен на социальной политике, уровне жизни и благополучии жителей. Социальный брендинг может быть направлен на привлечение новых жителей и инвесторов за счет создания комфортных условий для ведения бизнеса.

В качестве примера можно отметить успешный брендинг города Стерлитамака в Башкортостане, который имеет важное значение для его социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности на муниципальном и региональном уровнях. Создание уникального и узнаваемого бренда помогает привлечь инвесторов, туристов и новых жителей, способствует развитию местного бизнеса и улучшению городской инфраструктуры. Брендинг также играет ключевую роль в укреплении культурной идентичности города, повышении уровня гордости и лояльности у местного населения, а также в формировании позитивного имиджа Стерлитамака как динамично развивающегося и комфортного для жизни города.

6. *Спортивный брендинг.* Казань, активно развивающая туризм через спортивные и культурные мероприятия, является хорошим примером такого брендинга. Город активно использует свою спортивную инфраструктуру и культурное наследие для создания уникального образа. Проведение таких мероприятий, как Универсиада 2013 года и чемпионат мира по футболу 2018 года, помогло Казани укрепить свой имидж как спортивной столицы России. Кроме того, город активно развивает культурный туризм, продвигая исторические достопримечательности, такие как Казанский Кремль и мечеть Кул-Шариф.

Брендинг территорий становится все более важным элементом регионального и муниципального развития. Создание уникального и привлекательного имиджа территории способствует привлечению

инвестиций, развитию туризма и укреплению местной идентичности. В этом процессе ключевая роль принадлежит региональным и муниципальным органам власти, которые направляют и координируют усилия по созданию и продвижению территориального бренда [4; 5; 6].

Органы власти разрабатывают и реализуют стратегию брендинга территории, включая определение ключевых ценностей, уникальных характеристик и целевых аудиторий. Брендинг также требует участия различных стейкхолдеров: бизнеса, общественных организаций, местного населения и медиа. Органы власти играют роль координатора, обеспечивая согласованность действий всех участников процесса. Это помогает создать единый, согласованный образ территории, который будет продвигаться на всех уровнях [1].

Реализация брендинговых проектов требует значительных финансовых и организационных ресурсов. Органы власти могут обеспечить финансирование таких проектов через различные региональные и муниципальные программы, гранты и другие формы поддержки [7; 8; 9]. Также важно создавать условия для привлечения частных инвестиций в брендинг территории.

Органы власти несут ответственность за продвижение территориального бренда, это включает разработку маркетинговых кампаний, участие в выставках и форумах, а также использование официального сайта для продвижения территории.

Важно не только создать и продвигать бренд, но и регулярно оценивать его эффективность, поэтому необходимо проводить мониторинг результатов брендинга, анализировать полученные данные и вносить необходимые корректировки в стратегию.

Современные цифровые платформы и социальные сети открывают новые возможности для продвижения территориального бренда. Органы власти должны активно использовать эти инструменты для коммуникации с целевой аудиторией, распространения информации и привлечения внимания к бренду.

Список источников:

1. Адукова А.Н., Коленченко И.А., Колесняк А.А., Миронова Н.Н., Огаркова Н.Н. Реформа местного самоуправления: экономическая модель // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10-2 (63). С. 700-706.
2. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Местное самоуправление в России: плюсы и минусы преобразований в последние годы // В сборнике: Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 31-36.
4. Маркова О.В., Конобеева А.Б., Карташов С.А., Шапиро С.А., Клименко О.В. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / О. В. Маркова, А. Б. Конобеева, С. А. Карташов [и др.]. Москва: Директ-Медиа, 2022. - 200 с.
5. Миронова Н.Н. Роль государства в системе местного самоуправления сельских территорий // В сборнике: IV. Международная конференция серии "Дискурс: Запад-Восток" Government Relation: анализ политических возможностей для бизнеса и общества. Материалы докладов. 2008. С. 194-202.
6. Митрофанова Е.А., Поляков М.Б. Некоторые особенности управления персоналом в социально ориентированных некоммерческих организациях // Финансовая экономика. 2021. № 7. С. 155-158.
7. Поляков М.Б., Бикманова А.К., Хабелашвили А. Ресурсные центры как инструмент государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере города Москвы) // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 10 (123). С. 49-56.
8. Черкасова М.А. Тенденции совершенствования процесса управления муниципальным образованием в современной информационнокоммуникативной среде // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 119-124.
9. Черкасова М.А. Управленческий мониторинг в практике функционирования муниципальных образований (проблемный обзор и предложения по их решению) // Муниципальная академия. 2019. № 1. С. 20-25.

References:

1. Adukova A.N., Kolenchenko I.A., Kolesnyak A.A., Mironova N.N., Ogarikova N.N. Local government reform: economic model // Economy and entrepreneurship. 2015. No. 10-2 (63). P. 700-706.
2. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in resolving local government issues // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 13-19.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. Local government in Russia: pros and cons of reforms in recent years // In the collection: The role of local government in the development of the state at the present stage. Proceedings of the VII International scientific and practical conference. Moscow, 2022. P. 31-36.
4. Markova O.V., Konobeeva A.B., Kartashov S.A., Shapiro S.A., Klimenko O.V. Fundamentals of Personnel Policy and Personnel Planning: a teaching aid / O. V. Markova, A. B. Konobeeva, S. A. Kartashov [et al.]. Moscow: Direct-Media, 2022. - 200 p.
5. Mironova N.N. The role of the state in the system of local self-government of rural areas // In the collection: IV. International Conference of the Series "Discourse: West-East" Government Relation: Analysis of Political Opportunities for Business and Society. Materials of the reports. 2008. Pp. 194-202.
6. Mitrofanova E.A., Polyakov M.B. Some Features of Personnel Management in Socially Oriented Non-Profit Organizations // Financial Economics. 2021. No. 7. P. 155-158.
7. Polyakov M.B., Bikmanova A.K., Khabelashvili A. Resource centers as an instrument of state support for socially oriented non-profit organizations (on the example of the city of Moscow) // Society: politics, economics, law. 2023. No. 10 (123). P. 49-56.
8. Cherkasova M.A. Trends in improving the process of managing a municipality in a modern information and communication environment // Municipal Academy. 2019. No. 4. P. 119-124.
9. Cherkasova M.A. Management monitoring in the practice of functioning of municipalities (problem review and proposals for their solution) // Municipal Academy. 2019. No. 1. P. 20-25.

УДК 332.02

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_80

EDN: QGUMZH

Применение искусственного интеллекта в работе с обращениями граждан

The use of artificial intelligence in dealing with citizens' appeals



Надежда Федоровна Мельниченко

АНО ВО «Московский международный университет», доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-код: 4610-8600, AuthorID: 710618, 125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект 17.
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru

Nadezhda F. Melnichenko

ANO VO Moscow international University, associate Professor, head of the Department of state and municipal administration, candidate of economic Sciences. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-code: 4610-8600, AuthorID: 710618, 17 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125040
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru



Ольга Владимировна Маркова

АНО ВО «Московский международный университет», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6419-3230>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/dashboard/summary/AAV-7171-2021>, SPIN-код: 4580-2744, AuthorID: 212962, 125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект 17.
e-mail: markovaolga@yandex.ru

Olga V. Markova

ANO VO "Moscow International University", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6419-3230>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/dashboard/summary/AAV-7171-2021>, SPIN-code: 4580-2744, AuthorID: 212962, 17 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125040
e-mail: markovaolga@yandex.ru



Влада Валерьевна Дудкевич

АНО ВО «Московский международный университет», студент,
125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект 17
e-mail: dudkevich.vlada@gmail.com

Vlada V. Dudkevich

ANO VO "Moscow International University", student,
17 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125040
e-mail: dudkevich.vlada@gmail.com

Аннотация.

Тема статьи связана с использованием технологий искусственного интеллекта в сфере обращения граждан при предоставлении населению различных муниципальных услуг. При этом выделяются как преимущества использования чат-ботов в коммуникационном процессе, так как определенные трудности внедрения искусственного интеллекта для повышения качества обслуживания граждан.

На основе систематизации факторов, проблем и перспектив использования чат-ботов в публичном управлении определяются важные задачи, которые требуют своего решения в ближайшем времени для повышения эффективности оказания государственных услуг населению. Эти перспективные действия затрагивают различные аспекты управления, начиная от нормативно-правового регулирования и заканчивая социально-психологическими особенностями интерактивного общения населения с публичной властью с помощью виртуального помощника.

Ключевые слова.

Инновации, чат-боты, совершенствование работы с обращениями граждан, муниципальные услуги, социальная и экономическая эффективность.

Введение

Применение искусственного интеллекта во всех сферах общественной жизни происходит ускоряющимися темпами. Уже никого не удивляют умные технологии, которые нам помогают при решении повседневных бытовых вопросов. Цифровизация оптимизирует различные повторяющиеся процессы, регламентированные существующими нормами и стандартами. Поэтому это становится актуальным в процедурах при взаимодействии публичной власти с гражданами. Цель данной статьи состоит в определении актуальности и сферы использования технологии

Abstract.

The topic of the article is related to the use of artificial intelligence technologies in the sphere of citizens' appeals when providing various municipal services to the population. At the same time, the advantages of using chatbots in the communication process are highlighted, since there are certain difficulties in introducing artificial intelligence to improve the quality of service to citizens.

Based on the systematization of factors, problems and prospects for the use of chatbots in public administration, important tasks are identified that need to be solved in the near future to improve the efficiency of public services to the population. These promising actions affect various aspects of management, starting from regulatory and legal regulation and ending with the socio-psychological features of interactive communication between the population and public authorities using a virtual assistant.

Keywords.

Innovation, chat-bots, improvement of work with citizens' appeals, municipal services, social and economic efficiency.

чат-ботов для автоматизации или оптимизации процессов взаимодействия с пользователями.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить различные подходы к применению современных информационных технологий в работе с обращениями граждан.
2. Провести анализ нормативной законодательной базы.
3. Проанализировать данные соцопросов.
4. Выявить проблемы преимущества и проблемы внедрения чат-ботов.

5. Прогнозирование перспективы применения чат-ботов для работы с обращениями граждан.

В ходе нашего исследования следует доказать, что использование искусственного интеллекта в публичном управлении – это не самоцель и не определенная дань моде, а современная информационная технология, которая в случае правильного применения позволит повысить качество обслуживания граждан. При этом надо учитывать социально-демографическую характеристику каждого населенного пункта, его поведенческие характеристики и предпочтения.

Подтвердить выдвинутую выше гипотезу позволит применение определенных методов исследования: систематизация и обобщение современных научных публикаций по теме для определения трендов и перспектив изучения возможностей использования искусственного интеллекта в публичном управлении; анализ практических данных для выявления особенностей и тенденций развития ИИ и его применения в различных сферах общественной жизни; установление связей между существующими проблемами и актуальными задачами применения ИИ в государственном и муниципальном управлении.

Основная часть

В современных условиях эффективным техническим средством повседневного оперативного общения населения с органами государственной и муниципальной власти выступает сеть Интернет. За два десятилетия развития «мировой паутины» в нашей стране уже сложились определенные правила и стратегии поведения различных участников виртуального диалога власти и общества. По статистическим данным за 2023 год 87,9% населения нашей страны уже активно используют сайт Госуслуг для решения разнообразных вопросов с представителями публичной власти [8]. Учитывая большой спектр решаемых для населения задач на портале Госуслуг и постоянное их расширение, возможности применения искусственного интеллекта для повышения эффективности публичного управления достаточно

безграничны. Перспективы применения данных технологий соответствует принятой национальной стратегии в области развития искусственного интеллекта [19].

В данном документе государственного стратегического планирования говорится о необходимости активного внедрения искусственного интеллекта не только в сферу экономики, но и в социальную. В данной сфере на основе применения искусственного интеллекта появится возможность значительно улучшить качество услуг здравоохранения и образования за счет сокращения рутинных операций и использования большого объема данных для принятия обоснованных решений. В особую деятельность выделена сфера предоставления государственных и муниципальных услуг. Особенности здесь являются высокая регламентированность процессов обслуживания и необходимость комплексного подхода при принятии решений с учетом разнообразных макро и микрофакторов. Кроме того использование искусственного интеллекта при предоставлении государственных и муниципальных услуг обеспечит возможность интерактивного участия граждан и вовлечение их в процесс самоуправления. С этой целью можно успешно обеспечить коммуникацию граждан с органами публичной власти с помощью внедрения искусственного интеллекта в виде виртуального собеседника или чат-бота [24].

Чат-бот, что дословно в переводе с английского означает беседа с роботом, представляет собой информационную технологию, обеспечивающую синхронизацию слуховых, текстовых и иллюстрационных способов коммуникации для выстраивания диалога с пользователем [16].

Таким образом, чат-боты представляют собой виртуального Интернет-собеседника с помощью функционирования специальных программ, которые имитируют речевое поведение человека. Впервые данный термин относительно виртуального собеседника применил Майкл Молдин – американский ученый, который в 1994 году разработал первого чат-бота и назвал его Verbot (вербальный робот). Этот еще достаточно простой эк-

земляр искусственного интеллекта даже сумел пройти тест Тьюринга на сравнение с человеческим мышлением. На сегодняшний день чат-боты применяются в различных сферах, они могут использоваться для досуга и развлечения, обучения и профессионального развития, являются помощниками-гидами по Интернет-пространству, а также могут применяться как в бизнес-сфере, так и при предоставлении государственных и муниципальных услуг [9].

С целью определения степени применения чат-ботов в различных сферах социально-экономической жизни посредством использования сервиса онлайн-опросов «Анкетолог» был проведен опрос и изучен пользовательский опыт взаимодействия с чат-ботами, результаты данного исследования наглядно демонстрирует рисунок 1 [26].

Так из представленной диаграммы можно увидеть, что чаще всего пользователи обращаются к чат-ботам, чтобы получить больше информации об интересующем их товаре или услуге — 59%. Также для 40% респондентов чат-боты оказываются весьма полезными при совершении

различных пользовательских операций: при оплате совершенных покупок и переводе денег, для записи к врачу, при бронировании отеля, и для некоторых других операций.

Это все так называемые повседневные дела граждан для решения потребительских задач. Особенностями данных операций является высокая потребительская ценность и вовлеченность пользователей в данный процесс. Всего 10% опрошенных указало в качестве цели использования чат-ботов для развлекательных целей (ради шутки и любопытства), что говорит еще о некоторой экзотичности данных цифровых технологий и восприятии чат-ботов не только с утилитарной точки зрения. Кроме того, сегодня это становится привычным способом виртуального общения молодежи.

И это не случайно, ведь как показывают данные рисунка 2 частыми пользователями чат-ботов являются граждане от 18 - 30 лет, затем идет возрастная группа от 31 - 45 лет и примерно одинаково «активно» граждане в возрасте от 46 лет и старше. Как видно из рисунка чаще всего пользователи используют чат-боты на сайте ка-

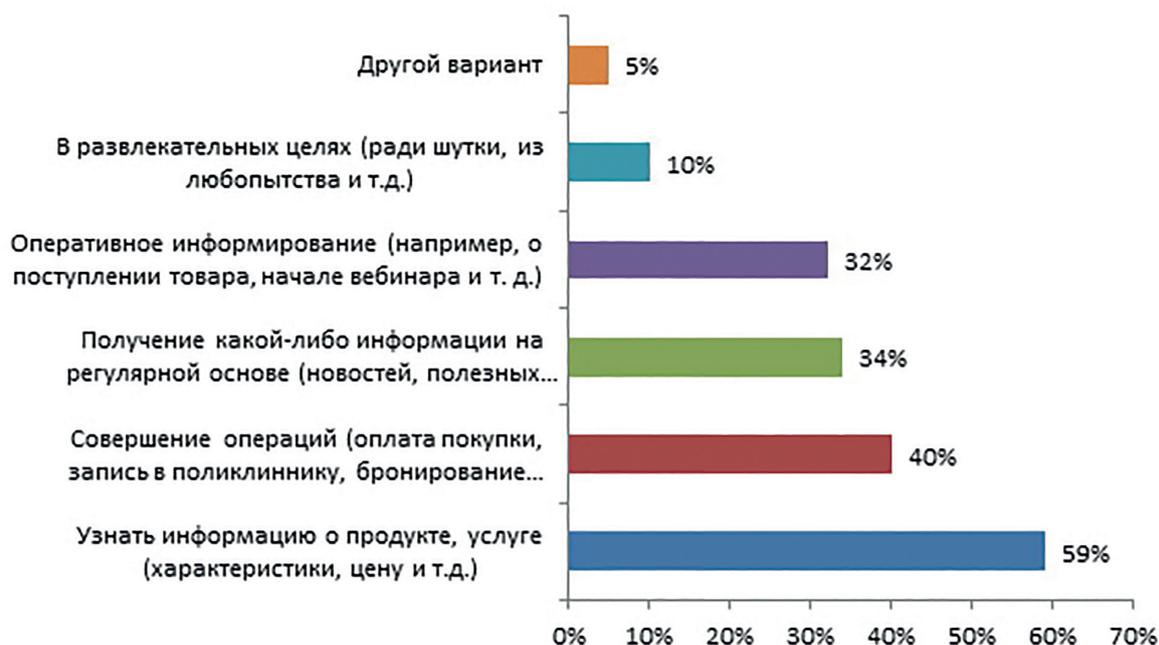


Рисунок 1. Причины обращения к чат-ботам

*Источник: составлено авторами

кой-либо компании. Это облегчает задачу пользователя по поиску необходимой информации и решению возникающих проблем.

Владельцам сайтов с использованием чат-ботов предоставляется хорошая возможность завлечь потенциальных потребителей и направить их для совершения необходимых действий. С точки зрения коммуникаций это дает возможность получать обратную информацию от собеседника и учитывать ее в дальнейшей интернет-деятельности.

Таким образом, Z-поколение более быстро адаптируется к диджитал-технологиям, чем старшее поколение. При этом среди них наиболее популярным является использование чат-ботов на сайтах компаний (67%) и в мессенджерах (47%). Реже молодое поколение взаимодействует с чат-ботами в мобильных приложениях (44%) и соцсетях (32%).

Желание использовать чат-боты для решения насущных вопросов населения демонстрирует диаграмма на рисунке 3. Как видно из данных рисунка почти половина опрошенных (34+12) предпочтения

отдадут живому общению и лишь 18% респондентов (17+1) высказало намерение осуществлять коммуникацию посредством искусственного интеллекта. Больше всего респондентов (36%) оказалось не столь категоричным при выборе и рассматривает в равной степени живое общение и чат-боты [10]. Таким образом, некоторые стандартные вопросы быстрее и легче решить с помощью искусственного интеллекта, а специфические проблемы лучше рассматривать вместе со специалистами.

Новизна применения чат-ботов в экономической и общественной жизни требует разработки нормативно-правового обеспечения данного процесса. При этом на сегодняшний день в российском законодательстве до сих пор не определен юридический статус чат-ботов. При этом в документе, посвященном классификации программных технологий для ЭВМ и баз данных, чат-боты отнесены к прикладному программному обеспечению к классу средств управления диалоговыми роботами. Являясь информационной технологией или продуктом интеллектуальной деятель-

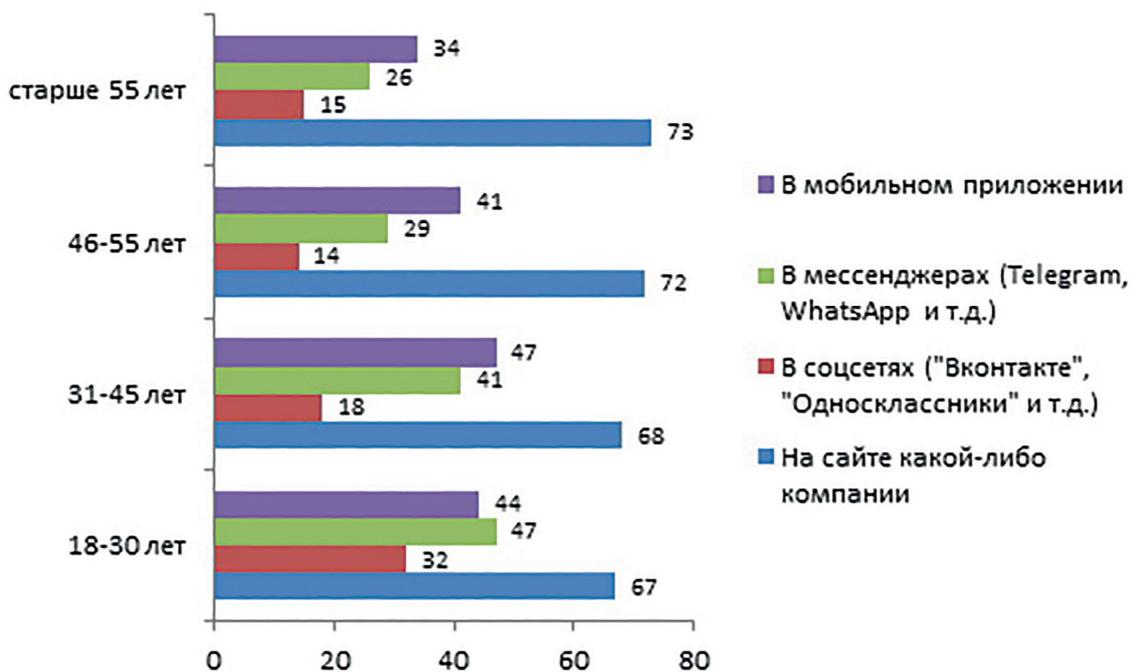


Рисунок 2. Возрастная структура пользователей и средства использования чат-ботов

*Источник: составлено авторами



Рисунок 3. Перспективы использования чат-ботов

*Источник: составлено авторами

ности чат-боты в соответствии со статьей 1225 ГК РФ являются охраняемыми законом об интеллектуальной собственности, а авторы чат-ботов являются его правообладателями [1].

Также важно учитывать юридические аспекты использования таких технологий на территории Российской Федерации:

В РФ действует законодательство, регулирующее обработку и хранение персональных данных. Поэтому организации, которые используют в своей деятельности диалоговых роботов, должны обеспечивать защиту данных пользователей. Для этого вся информация о собеседниках чат-ботов должны быть анонимной и храниться в закодированном виде с соблюдением информационной безопасности к ее доступу.

Пользователи должны быть проинформированы о том, что взаимодействуют с ботом, и согласовать пользовательское соглашение перед началом использования. В соглашении необходимо четко указать, какая информация собирается, как будет использоваться и храниться.

Необходимо четко определить права и обязанности сторон в пользовательском соглашении, включая обязательства компании по защите данных и ответственность за возможный ущерб, вызванный функционированием чат-бота.

Применение искусственного интеллекта уже активно используется в государственном и муниципальном управлении в различных сферах жизнеобеспечения населения и развития территории:

- цифровое проектирование градостроительства [5];
- популяризация и брендинг территории [22];
- организация медийного пространства для туристического обслуживания населения [13; 14; 23];
- мотивация и вовлечение персонала в решение организационных вопросов [7];
- прием и обработка обращений граждан по актуальным вопросам [2; 18].

Одной из особенностей деятельности публичной власти при предоставлении государственных и муниципальных услуг является регламентированный и нормативно

закрепленный характер действий. Однако, несмотря на стандартизацию оказания госуслуг для населения, часто у граждан по причине отсутствия определенного опыта в данной сфере деятельности возникают некоторые вопросы, связанные с типовыми ситуациями. Поэтому для помощи и разрешения затруднительных вопросов могут быть успешно применены виртуальные помощники или чат-боты [24; 25].

Применение данной современной технологии позволит повысить эффективность оказания государственных и муниципальных услуг, так как разгрузит персонал от рутинной работы и сократит время ожидания для клиентов. Однако, к процессу применения чат-ботов в сфере государственного и муниципального управления нужно подходить дифференцированно и обоснованно с учетом сложившихся факторов. При этом необходимо учитывать условия, связанные с возрастными ограничениями граждан, так как старшему поколению достаточно непривычно использовать данные информационные технологии при получении государственных и муниципальных услуг. Намного увереннее в общении с гаджетами чувствует себя молодое поколение, которые мотивированы активно использовать чат-боты с целью оперативного получения необходимой им информации. С коммуникационной точки зрения ис-

пользования чат-ботов в государственном и муниципальном управлении могут дать существенные преимущества, которые в результате приведут к повышению эффективности данного процесса, рис. 4.

Как видно из данных рисунка применение искусственного интеллекта в форме чат-ботов обеспечит эффективную организацию государственного обслуживания населения с учетом насущных потребностей граждан и сформировавшегося общественного мнения, позволит сократить потери времени на ожидание и поиск необходимой информации и быстро принять оптимальное решение, не ожидая ответа в течение длительного периода. Чат-боты как форма искусственного интеллекта обладают способностью обучаться на основе полученной ранее и аккумулированной информации. С использованием больших данных (Big Data) чат-боты могут анализировать огромные массивы информации, выявлять закономерности и устанавливать причинно-следственную связь с целью улучшения качества предоставления населению государственных услуг.

Внедрение чат-ботов в работу с обращениями граждан, обладает рядом преимуществ, связанных с возможностями и перспективами системы [21]:

- оперативный характер предоставления гражданам актуальной информации и обновленных данных;

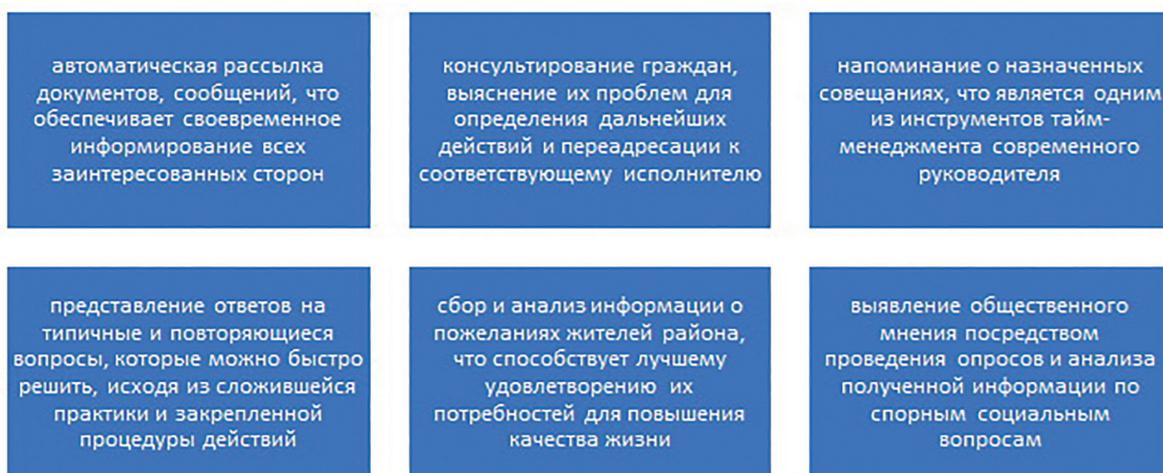


Рисунок 4. Преимущества коммуникационного процесса через чат-боты

*Источник: составлено авторами

- при отсутствии индивидуального общения с должностным лицом максимально снижается воздействие факторов коррупции;

- повышается мобильность пользователя, когда он может решать возникающие вопросы с помощью смартфона из любой точки своего присутствия, где есть доступ в Интернет. Это является большим преимуществом для лиц с ограниченными возможностями [11];

- сокращение очередей ожидания личного контакта граждан с представителями публичной власти;

- эффективное вовлечение граждан в процесс самоуправления, чтобы упорядочить обращения граждан посредством создания электронной приемной и способствовать решению организационных вопросов;

- быстрый подбор сотрудников нужной квалификации посредством первоначальной обработки обращений соискателей и работодателей с учетом спроса и предложения на рынке труда [15].

Несмотря на перечисленные преимущества использования ИИ, в публичном общении граждан с органами власти еще не сформировалась привычка доверять ИИ решению своих вопросов. Это может быть связано с рядом проблем, возникающих при использовании чат-ботов:

Безопасность

При виртуальном общении посредством чат-ботов клиентам приходится часто делиться личной информацией, необходимой для получения ожидаемого результата. В этой связи следует при разработке чат-ботов предусмотреть технологию высокой защиты персональных данных для предотвращения их использования третьими лицами в корыстных целях. Поэтому одной из задач чат-ботов выступает создание хакерам барьеров к доступу обмена данными чата.

Стиль письма

Как правило, чат-сообщения оформляются короткими предложениями, часто используя не общеупотребительную лексику (сленг). Такой стиль письма может привести к потере смысла предложения

и полностью текста обращения. Тогда суть вопроса будет потеряна и чат-боты не смогут правильно ответить на него. Поэтому при разработке чат-ботов необходимо учитывать различные варианты построения фраз и анализировать лексические и синтаксические единицы текста.

Доверие

Большее доверие и лояльность к чат-ботам вызывают простые решения, понятные для самого пользователя. Для этого необходимо в работе чат-ботов постоянно проводить работу над ошибками, связанными со следующими особенностями:

- возможны как сбои так перегрузка сайта;

- отсутствие анонимности, так как при обращении за госуслугами необходимо пройти регистрацию на сайте и указать личные данные физического лица. Поэтому в случае нежелания разглашать свои персональные данные заявители могут отказаться от обслуживания посредством коммуникаций с чат-ботом.

Шаблонность

Несмотря на то, что в публичном управлении достаточно жестко регламентируется процесс оказания государственных и муниципальных услуг, часто возникает необходимость индивидуального подхода в решении проблемы и построении диалога граждан с представителями власти. Вот почему актуальным становится применение технологий цифрового моделирования процессов государственного и муниципального управления.

Причинами возникновения перечисленных проблем, на наш взгляд, могут быть следующие факторы и ограничения:

Во-первых, по причине изоляции нашей страны из-за введения международных санкций со стороны недружественных стран обострилась кадровая проблема, связанная с нехваткой необходимых IT-специалистов высокой квалификации и достаточным уровнем компетенций по разработке, внедрению и управлению чат-ботами;

Во-вторых, российские предприниматели пока еще мало мотивированы на применение данных технологий на своих предприятиях. Во многих случаях чат-боты

используются либо как модный технологический тренд, либо как вынужденная временная мера по замене операторного персонала с целью оптимизации штатного состава;

В-третьих, для решения повседневных задач граждан и обеспечения оперативной обратной связи существующие технологии ИИ пока не могут обеспечить необходимый уровень качества виртуального общения. Стандартные чат-боты имеют пока еще ограниченный функционал и не всегда могут гибко реагировать на запросы обратившихся граждан. Результатом такого коммуникационного обслуживания могут быть неудовлетворенность и даже раздраженность клиента по поводу потерянного зря времени, а в дальнейшем и нежелание использовать данные услуги виртуального помощника.

С учетом возможности возникновения подобных проблем, некоторые органы власти уже начали использовать чат-ботов в роли посредника между организацией и гражданами. На их положительных примерах формируются позитивные представления у граждан о возможностях применения умных ботов для эффективного диалога публичной власти с населением.

При работе пилотного проекта в рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика» многие главы регионов протестировали «новый формат коммуникации с жителями». Так, губернатор ЯНАО Дмитрий Артюхов во время ежегодной прямой линии использовал чат-боты, где был специально создан раздел «Задать вопрос губернатору» [4].

Руководитель центра управления регионом Калужской области Кирилл Гуров считает: «Внедрение одного чат-бота помогает нам решить сразу множество задач. Например, не надо больше искать, где и кому отправить сообщение. Один виртуальный помощник в Telegram или Viber сам направит ваш вопрос в нужную инстанцию, ответ придёт на телефон. Также наш чат-бот стал местом, где можно было поделиться мнением о введении QR-кодов, а сейчас появилась новая

функция - вызов врача на дом. Многие калужане уже оценили её эффективность. Планируем расширять возможности виртуального помощника, в первую очередь те, которые будут максимально полезны жителям» [3].

А, заместитель генерального директора АНО «Диалог Регионы» Вадим Никишин отмечает: «Аудитория мессенджеров постоянно растет, сегодня это наиболее востребованные каналы коммуникации. Органам власти необходимо работать, в первую очередь, на тех площадках, которые удобны для жителей и пользуются популярностью. И чат-боты обратной связи - это продвинутый уровень коммуникации» [12]. С использованием данных интерактивных технологий у граждан появится возможность не только оперативного и гибкого решения своих проблем, но и перспектива вовлечения в процесс принятия решений по насущным вопросам государственного и муниципального управления.

Перспективы использования чат-ботов в публичном управлении связаны с оказанием государственных услуг на информационно-коммуникационной площадке «Госуслуги» [20]. На сегодняшний день информационной площадке госуслуг уже функционирует чат-бот по имени Макс, который осуществляет консультацию обратившихся на сайт граждан и ориентирует их в возможностях предоставляемых информационных госуслуг. Министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации Максют Игоревич Шадаев по результатам проведенного форума Digital Almaty 2024 заявил, что уже в текущем году планируется внедрить технологию искусственного интеллекта (GPT) на «Госуслугах». «Государственные услуги будут оказываться онлайн. Это означает, что в момент обращения будет выдаваться результат. При этом мы считаем, что нужно развивать проактивные услуги, которые могут оказываться без обращения, а все консультации должен выполнять GPT, заполняя за человеком необходимые заявления», — сказал он [6].

Для определения перспектив применения ИИ в публичном управлении необ-

ходимо учесть национальную политику и специфику развития нашей страны. Вот почему, выступая на форуме в Алма-Ате, Председатель российского правительства Михаил Мишустин отметил, что мышление искусственного интеллекта «зависит от набора данных и отражает специфику страны происхождения» [17]. В этой связи необходимо использовать модели ИИ, которые отвечают общечеловеческим, мировым ценностям и, конечно, собственным национальным интересам.

Заключение

В заключение данной публикации, посвященной вопросам применения искусственного интеллекта в публичном управлении с целью совершенствования диалога власти и общества, хочется отметить, что в перспективе чат-боты будут все чаще использоваться во всех сферах общественной жизни. Так как эти диалоговые роботы помогают гражданам ориентироваться в значительном по масштабам информационном поле при получении ими государственных и муниципальных услуг. Также посредством использования виртуальных помощников создается привлекательная перспектива вовлечения молодого поколения в общественное самоуправление с предоставлением возможности соучастия при решении вопросов местного значения. Для государственного и муниципального управления чат-боты дают перспективы снижения доли рутинной работы и способствуют повышению эффективности качества принимаемых решений.

С учетом отмеченных перспектив развития есть уверенность, что данные технологии искусственного интеллекта будут в дальнейшем совершенствоваться с технологической точки зрения, научно разрабатываться новые подходы к публичному цифровому управлению, активно внедряться в практику государственного и муниципального менеджмента успешные примеры использования виртуальных собеседников для решения насущных задач населения.

Список источников:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 30.01.2024) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/2a4870fda21fdff70bade7ef80135143050f0b1/ (дата обращения: 12.06.24).
2. Волкова С. Полезные чат-боты для москвичей: «Умный» помощник примет жалобы на самочувствие и незаконную парковку // WWW.MSK.KPRU: <https://www.msk.kp.ru/daily/27446/4649638/> (дата обращения: 12.06.24).
3. Встреча студентов РАНХиГС с руководителем Калужского региона URL: <https://gmik.ru/2023/11/17/vstrecha-studentov-ranhigs-s-rukovoditeliyami-kaluzhskogo-regiona/> (дата обращения: 10.06.24).
4. Где задать вопрос Дмитрию Артюхову перед «Прямой линией» <https://ura.news/news/1052711707> (дата обращения: 09.06.24).
5. Голованов В. И. Особенности организации взаимодействия участников проектов, реализующих технологии информационного моделирования объектов (BIM - технологии) в Умных городах / В. И. Голованов // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 278-291.
6. Гурьянов С. Одному боту известно: технологии GPT внедряют в работу «Госуслуг». URL: <https://iz.ru/1645325/sergei-gurianov/odnomu-botu-izvestno-tehnologii-gpt-vnedriat-v-rabotu-gosuslug> (дата обращения: 15.06.24).
7. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
8. Джибилова Е. Г., Побываев Н. С. Анализ российского и зарубежного опыта применения ChatGPT и искусственного интеллекта в политике и социальной сфере / Е. Г. Джибилова, Н. С. Побываев // Социально-гуманитарные знания. 2024. №1. С. 64-69.
9. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 10-15.
10. Использование населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13877> (дата обращения: 05.06.24).
11. Калинин П.С., Орлов Г.М. Развитие электронного взаимодействия клиники и пациента: опыт создания и тестирования чат-бота в медицинском центре / П.С. Калинин, Г.М. Орлов // International Journal of Open Information Technologies. 2022. №11. С. 105-111.
12. Корсаков Н. Политолог Никишин: ориентиром работы госслужащих должна стать человекоцентричность. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2022/06/10/17906954.shtml>
13. Кошарная Д. Туристический чат-бот города Владивосток // URL: <https://rnc25.ru/detskiy-mobilnyy-tehnopark/technoimpulse25/imp2022god/techinf2022/turbotvlad/> (дата обращения: 16.06.24).
14. Лев-хранитель подсказет: виртуальный экскурсовод Мосгорнаследия приглашает на прогулку // URL: <https://www.mos.ru/news/item/86516073/> (дата обращения: 17.06.24).
15. Малекова В.А., Романова, Е.В. Перспективы использования чат-ботов в HR-секторе / В.А. Малекова, Е.В. Романова // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т.17. №1. С. 180-191.
16. Малыгина Л.Е. Чат-боты и искусственный интеллект: перспективы развития телевизионного промодискурса // Актуальные проблемы филологии и педагогической лингвистики. 2018. №4(32). С. 47-54
17. Михаил Мишустин принял участие в работе международного цифрового форума «Digital Almaty 2023». URL: <http://government.ru/news/47680/> (дата обращения: 18.06.24).

18. Мэрия запустила чат-бот «Моя Казань», где можно сообщить о городских проблемах // URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/meriya-zapustila-cat-bot-moya-kazan-gde-mozno-soobshhitogorodskix-problemax-5879175> (дата обращения: 17.06.24).
19. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/#1000> (дата обращения: 17.06.24).
20. Сафиуллин Н. А., Свиричев К. А. Чат-бот информационной поддержки пользователей портала государственных и муниципальных услуг Российской Федерации / Н. А. Сафиуллин, К. А. Свиричев // Московский экономический журнал. 2020. №1. С. 471-480
21. Селимшаева, А. В. Совершенствование электронной приемной посредством внедрения в систему чат-бота / А. В. Селимшаева // Молодой ученый. 2020. № 45 (335). С. 341-345.
22. Таранова Ю.В., Гавра Д.П. Применение искусственного интеллекта в территориальном брендинге: возможности и вызовы Ю. В. Таранова, Д. П. Гавра // Российская школа связей с общественностью. 2024. №32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-territorialnom-breninge-vozmozhnosti-i-vyzovu> (дата обращения: 17.06.24).
23. Удовик А. В Екатеринбурге запустили посвященный Дню города чат-бот // URL: <https://m.lenta.ru/news/2023/07/24/chatbot/?from=amp> (дата обращения: 19.06.24).
24. Хмельченко Е.Г., Светник В.М. Развитие системы предоставления государственных и муниципальных услуг в России // Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: настоящее и будущее. Сборник научных трудов кафедры государственного и муниципального управления. Государственный университет управления. Москва, 2019. С. 222-226.
25. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Ошкина, Д.Е., Анферов, А.А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59-65.
26. 86% россиян предпочитают чат-ботам общение с менеджером — исследование «Анкетолога». URL: <https://ppc.world/news/86-rossiyan-predpochitayut-chat-botam-obschenie-s-menedzherom-issledovanie-anketologa/> (дата обращения: 18.06.24).

References:

1. The Civil Code of the Russian Federation (Part Four) dated 12/18/2006 N 230-FZ (as amended on 30.01.2024) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/2a4870fda21fdff-c70bade7ef80135143050f0b1/ (accessed 12.06.24).
2. Volkova S. Useful chatbots for Muscovites: The "smart" assistant will accept complaints about well-being and illegal parking // WWW.MSK.KPRU : <https://www.msk.kp.ru/daily/27446/4649638/> / (date of access: 06/12/24).
3. Meeting of RANEPА students with the head of the Kaluga region URL: <https://gmik.ru/2023/11/17/vstrecha-studentov-ranhigs-s-rukovoditeliyami-kaluzhskogo-regiona/> / (date of address: 06/10/24).
4. Where to ask Dmitry Artyukhov a question before the "Direct Line" <https://ura.news/news/1052711707> (date of application: 06/9.24).
5. Golovanov V. I. Features of the organization of interaction between project participants implementing information modeling technologies of objects (BIM technologies) in Smart cities / V. I. Golovanov // Municipal Academy. 2024. No. 1. pp. 278-291.

6. Guryanov S. One bot knows: GPT technologies will be introduced into the work of "Public Services". URL: <https://iz.ru/1645325/sergeigurianov/odnomu-botu-izvestno-tehnologii-gpt-vnedriat-v-rabotugosuslug> (date of application: 06/15.24).
7. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Managerial methods of personnel motivation in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 14-22.
8. Dzhbilova E. G., Pobyvaev N. S. Analysis of Russian and foreign experience in the use of ChatGPT and artificial intelligence in politics and the social sphere / E. G. Dzhbilova, N. S. Pobyvaev // Socio-humanitarian knowledge. 2024. No.1. pp. 64-69.
9. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. The structure of digital technologies in Moscow // Municipal Academy. 2022. No. 2. pp. 10-15.
10. The use of information technologies and information and telecommunication networks by the population. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13877> (date of application: 06/05/24).
11. Kalinin P.S., Orlov G.M. The development of electronic interaction between the clinic and the patient: the experience of creating and testing a chatbot in a medical center / P.S. Kalinin, G.M. Orlov // International Journal of Open Information Technologies. 2022. No. 11. pp. 105-111.
12. Korsakov N. Political scientist Nikishin: human-centricity should become the guideline for the work of civil servants. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2022/06/10/17906954.shtml>
13. Kosharnaya D. Tourist chatbot of Vladivostok // URL: <https://rnc25.ru/detskiymobilnyy-tehnopark/technoimpulse25/imp2022god/te-chinf2022/turbotvlad/> (date of application: 06/16/24).
14. The guardian Lion will tell you: the virtual guide of the Moscow City Heritage invites you for a walk // URL: <https://www.mos.ru/news/item/86516073/> (date of reference: 06/17.24).
15. Malekova V.A., Romanova, E.V. Prospects the use of chatbots in the HR sector / V.A. Malekova, E.V. Romanova // Service in Russia and abroad. 2023. Vol.17. No.1. pp. 180-191.
16. Malygina L.E. Chatbots and artificial intelligence: prospects for the development of television promodiscourse // Actual problems of philology and pedagogical linguistics. 2018. No.4(32). pp. 47-54
17. Mikhail Mishustin took part in the international digital forum "Digital Almaty 2023". URL: <http://government.ru/news/47680/> (date of request: 06/18/24).
18. The Mayor's Office has launched a chatbot "My Kazan", where you can report on urban problems // URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/meriya-zapustila-cat-bot-moya-kazan-gde-mozno-soobshhitogorodskix-problemax-5879175> (date of application: 06/17.24).
19. National Strategy for the Development of Artificial Intelligence for the period up to 2030 URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/#1000> (date of application: 06/17.24).
20. Safiullin N. A., Svirezhev K. A. Chatbot for information support of users of the portal of state and municipal services of the Russian Federation / N. A. Safiullin, K. A. Svirezhev // Moscow Economic Journal. 2020. No. 1. pp. 471-480
21. Selimshayeva, A.V. Improvement of the electronic reception through the introduction of a chatbot into the system / A.V. Selimshayeva // Young Scientist. 2020. No. 45 (335). pp. 341-345.
22. Taranova Yu.V., Gavra D.P. Application of artificial intelligence in territorial branding: opportunities and challenges Yu. V. Taranova, D. P. Gavra // Russian School of Public Relations. 2024. №32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-iskusstvennogo-intellekta-v-territorialnom-brandinge-vozmozhnosti-i-vyzovy>(date of application: 06/17.24).
23. Udovik A. A chatbot dedicated to the City Day was launched in Yekaterinburg // URL: <https://m.lenta.ru/news/2023/07/24/chatbot/?from=amp>(accessed: 06/19/24).
24. Khmelchenko E.G., Svetnik V.M. Development of the system of providing state and municipal services in Russia // State and municipal management in the Russian Federation: present and future. Collection of scientific papers of the Department of State and Municipal Management. State University of Management. Moscow, 2019. pp. 222-226.
25. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Oshkina, D.E., Anferov, A.A. The use of artificial intelligence technologies in state and municipal management // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 59-65.
26. 86% of Russians prefer chatbots to communicate with a manager — a survey by an "Anketologist". URL: <https://ppc.world/news/86-rossiyan-predpochitayut-chat-botam-obschenie-s-menedzherom-issledovanie-anketologa/> (date of access: 06/18/24).

УДК 368

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_92

EDN: PJPAPE

Формирование рекомендаций к оценке реализации муниципальных целевых программ и проектов в муниципалитете

Formation of recommendations for assessing the implementation of municipal target programs and projects in the municipality

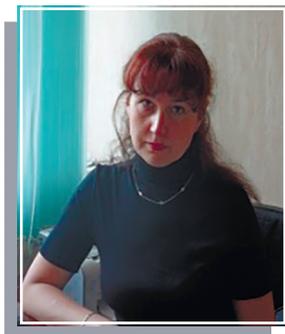


Колесникова Татьяна Павловна

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, доцент,
301665, Россия, Тульская обл., Новомосковский р-н,
г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8.
e-mail: tanyaprk@rambler.ru

Tatiana P. Kolesnikova

Novomoskovskiy Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology", Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
301665, Russia, Tula region, Novomoskovsky district,
Novomoskovsk, Druzhby str., 8.
e-mail: tanyaprk@rambler.ru

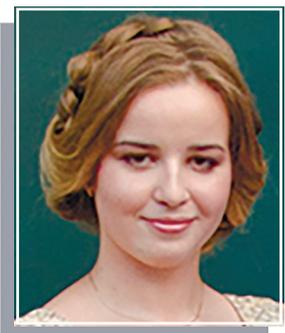


Седова Ирина Николаевна

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Экономика, финансы и бухгалтерский учет», кандидат экономических наук, доцент, 301665, Россия, Тульская обл., Новомосковский р-н, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8.
e-mail: cedow2010@mail.ru

Irina N. Sedova

Novomoskovskiy Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology", Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 301665, Russia, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, Druzhby str., 8.
e-mail: cedow2010@mail.ru



Колесникова Виктория Дмитриевна

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», кафедра «Менеджмент», студентка 4 курса, 301665, Россия, Тульская обл., Новомосковский р-н, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8.
e-mail: vikash.15@yandex.ru

Victoria D. Kolesnikova

Novomoskovskiy Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology", Department of Management, 4rd year student, 301665, Russia, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, Druzhby str., 8.
e-mail: vikash.15@yandex.ru

Аннотация.

В статье приведены рекомендации по оценке реализации муниципальных целевых проектов и программ. Представленный вариант оценки позволяет провести качественный и количественный анализ выполнения программы с учетом целевой ориентации и качества выполненных работ. Практическая значимость рекомендаций имеет большую роль при оценке освоенности финансовых ресурсов.

Ключевые слова.

Целевая программа, муниципальная программа, оценка, проекты, использование средств, качество.

Abstract.

The article provides recommendations for assessing the implementation of municipal targeted projects and programs. The presented assessment option allows for a qualitative and quantitative analysis of the implementation of the program, taking into account the target orientation and the quality of the work performed. The practical significance of the recommendations plays a big role in assessing the utilization of financial resources.

Keywords.

Target program, municipal program, assessment, projects, use of funds, quality.

Введение

Реализация программ отражает социально-экономическое состояние государства. Именно поэтому основной перечень направлений включает различные программы, которые подтверждают свою актуальность в настоящий момент времени. Реализация программ и проектов проходит абсолютно различно.

Для того, чтобы программа была реализована она должна пройти несколько этапов, каждый из которых должен быть согласован и выверен.

Первоначально происходит формирование целевых программ и проектов, которые приоритетны в конкретном муниципалитете. Данная работа проходит согласно нормативно-правовому обеспечению региона, который формируется на правоустанавливающей федеративной базе. Определение направлений и наполнение программ в каждом муниципалитете может варьироваться из-за следующих факторов: социальные показатели уровня жизни населения, территориальное расположение, инфраструктура.

Поэтому при изучении практики реализации муниципальных и региональных целевых программ и проектов в России было видно, что везде их количество различно.

После определения целевых программ и проектов муниципалитета наступает этап их реализации. В процессе этого периода происходит выполнение самих работ, которые указаны в документе, а также их контроль, то есть проверка выполнения исполнительными органами уровня освоения и выполнения работ по целевой программе.

Таким образом, получается, что основополагающим моментом в работе является формирование системной модели работы по двум основным этапам, которые заложены в построении работы целевой программы муниципалитета.

Основная часть

Рекомендации по формированию целевых программ представлены в нормативно-правовой базе, поэтому в данном случае основой в работе по этому этапу является выполнение законодательных основ, которые должны быть разработаны и действовать в регионе.

Этап реализации муниципальных целевых программ и проектов сводится к выполнению обязательных условий и требований по работам [6]. Строгое выполнение всех этапов является обязательным и в процессе их осуществления проводится мониторинг государственным заказчиком целевой программы, который оценивает ее реализацию [4; 8].

Оценка реализации сводится к индикативной оценке по группам показателей: финансирование, промежуточный результат, соотношение эффекта и затрат, а также влияние внешней и внутренней среды. На основании данных критериев формируется отчет, где приоритетным выступает именно финансовая составляющая, так как по ней делается вывод об эффективном исполнении муниципальной целевой программы. В последнее время можно видеть, что расходование средств еще не подтверждает высокого уровня их использования. Поэтому в данной работе при разработке рекомендаций по совершенствованию подходов, стоит предложить новые критерии по оценке реализации целевых программ и проектов в муниципалитете [3; 5].

Реализация целевой программы сталкивается с различными сложностями. Это связано как с условиями выполнения, так и с рядом причин, которые возникают. Выделим основные проблемы:

1) формирование основных этапов исполнителями программ в последнее время не сопоставлены с возможностями на их осуществление. Это может привести к изменению условий (сроков, качества). Данный недостаток приводит к тому, что при оценке реализации программы исполнитель, выполняющий программу, ставит низкие показатели, чтобы отразить риск по уровню выполнения, также это отражается и на конечной оценке эффективности, но не означает ее реального низкого или высокого уровня исполнения;

2) сложности в текущей корректировке работ в процессе выполнения программы и проекта;

3) отсутствие критериев оценки соблюдения правил исполнения по осуществлению расходов, т.е. администрирование расходов и работ в процессе их выполнения.

4) отсутствие оценки целей и задач документа не позволяет иногда выполнить работу на высоком уровне.

Выделенные сложности отражаются на показателях реализации целевых программ и требуется формирование рекомендаций, которые позволят их устранить или минимизировать [7].

Все основные недостатки в реализации муниципальных проектов и программ можно свести к трем основным критериям оценки реализации, которые стоит учитывать:

1) проводить оценку качества достижения целей программ и проектов, что включает в себя:

- проверку целевой ориентации программы/проекта с соблюдением стратегического социально-экономического развития муниципалитета;
- согласованность выполняемых действий и задач внутри выполняемых мероприятий программы или проекта.

2) выполнять оценку качества реализации целевых программ и проектов в муниципалитете:

- проведение внешней оценки качества выполнения программы и проекта через формирования групп из представителей населения муниципалитета на промежуточных этапах реализации плана работ [6; 9];
- формировать дополнительные контрольные точки для уточнения хода реализации процесса и проведения корректировки плана работ при необходимости;
- проведение дополнительного администрирования реализации работ по целевым программам и проектам муниципалитета с использованием матрицы разделения административных задач (РАЗУ), которая позволит видеть всех лиц, задействованных в выполнении с перечнем их функций [10].

3) осуществлять оценку хода выполнения работ с использованием автоматизированных программ, позволяющих видеть ее выполнение в реальном режиме времени. Данная рекомендация имеет носитель дополнительные финансовые вложения в работу, которые связаны с приобретением программных продуктов, а также еще и с обучением лиц, которым предстоит в ней работать. Возможно, это перспективное

предложение, которое имеет сложность в выполнении, но покажет действенность работы в будущем. Российскими разработчиками на рынке предложено несколько продуктов, наиболее лучшими являются:

- программный комплекс (ПК) «Государственные (муниципальные) программы», который позволяет полностью автоматизировать процесс работы с целевой программой;
- программный комплекс «Проект-СМАРТ Про» - используется на территории России в 41 субъекте.

Автоматизированный процесс работы положительно отразится на объемах, времени и качестве работы [5; 11]. Любой муниципалитет может выбрать ПК, который позволит провести весь комплекс работ по работе с целевой программой. Выбор зависит от финансовых возможностей и объема работ, который необходим.

Рекомендации. Для совершенствования оценки по реализации программ автором были разработаны шкалы оценивания целевых программ и проектов. Выделены три основных направления оценки, рис.1:

- 1) качество достижения целей программ и проектов;
- 2) качество реализации программ и проектов;
- 3) оценку выполнения работ с использованием автоматизированных программ.

Финансовый критерий использования ресурсов уже содержится в традиционной методике оценки реализации и позволяет провести характеристику со стороны использованных средств, а вот оценка направления и выполнения не представлена [12; 13].

Именно поэтому рекомендовано проводить дополнительно данную качественную оценку.

Для выполнения качественной оценки предлагается использование следующих шкал. Для оценки качества достижения целей программ и проектов проводить сопоставление программы с основными характеристиками работы, которые в нее заложены, табл.1.

Согласно проведенной оценке, можно определить целевое назначение программы и в будущем понимать необходимость ее пролонгации или ужесточение мероприятий по контролю.

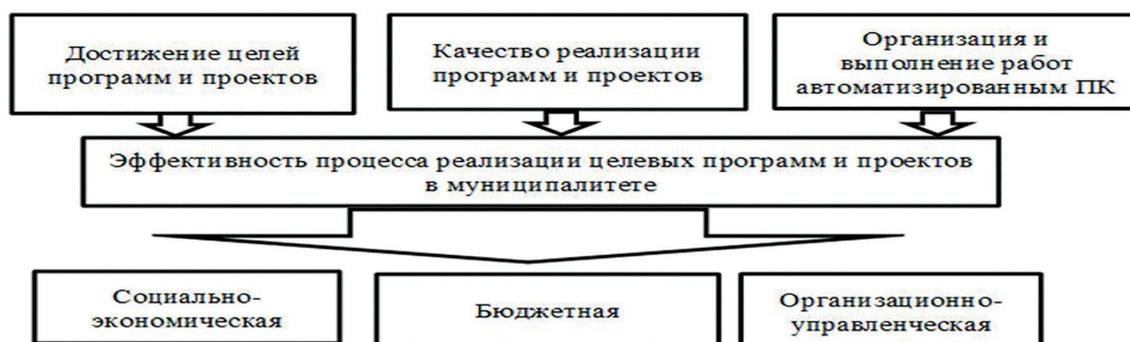


Рисунок 1. Общая схема группы показателей процесса реализации целевых программ и проектов в муниципалитете

*Источник: составлено авторами

Таблица 1

Шкала оценки качества достижения целей программ и проектов в муниципалитете

Показатель оценки	Характеристика качества достижений
Высокий	Реализация проходит на основании Стратегии развития региона и включает несколько нормативных источников регулирования действий. Вносит кардинальные изменения в работе социальной и экономической сферы муниципалитета
Средний	Основана на стратегии развития, документ обладает несколькими целевыми показателями, индикаторами, основной тенденцией является улучшение (повышение)
Низкий	Реализация проходит на основании нормативного регулирования. Документ обладает набором целевых показателей, индикаторов, желаемой тенденцией в развитии является устранение последствий

*Источник: составлено авторами

Таблица 2

Шкала качества реализации целевых программ в муниципалитете

Показатель оценки	Описание
Высокая	Полное соответствие объему работ и качеству согласно плану мероприятий
Средняя	Реализация программы или проекта происходит, отклонение от конечного плана выполнения не предвидится
Низкая	Реализация программы/проекта происходит в значительно меньшем объеме по сравнению с используемым объемом средств и временем по плану. Существенное невыполнение работ и чрезмерное использование бюджетных средств

*Источник: составлено авторами

Оценку качества реализации целевых программ и проектов в муниципалитете необходимо проводить с использованием шкалы, представленной в таблице 2, где проводится анализ временных, финансовых и результирующих показателей работы.

Оценка позволяет соотносить использование средств с выполнением работ. Использование матрицы РАЗУ позволит выявить лиц, нарушающих и/или невыполняющих работу согласно плану. Матрица составляется на основании плана мероприятий, который всегда сопровождает целевую программу [2; 14].

Для оценки организации и хода выполнения работ по реализации целевой программы и проекта в муниципалитете воспользуемся шкалой, табл. 3.

Приведенные данные шкалы оценивания ориентированы на комплексную оценку соотношения выполнения работ с бюджетом.

Возможное использование автоматизированной программы облегчит проведения контроля и оценки работы по целевым программам муниципалитета.

Показатели деятельности могут быть выражены и в числовых величинах, характеризующих работы и затраты на них: временные, финансовые, человеческие.

Таблица 3

Шкала оценивания организации и хода выполнения работ по реализации целевой программы и проекта в муниципалитете

Показатель оценки	Характеристика
Высокий	Высокая результативность выполнения согласно срокам и запланированного бюджета
Средний	Приемлемое выполнение, незначительное отклонение от плана и объема финансовых средств
Низкий	Значения показателей не достигнуты, существенное невыполнение текущего плана работ, перерасход финансовых средств относительно объема выполненных работ

*Источник: составлено авторами

Количественные показатели: время, затраченное на разработку проекта в целом и по отдельным его этапам, а также средства (бюджет), выделенные на выполнение программы.

Качественные показатели - оценивают соответствие согласно требованиям нормативных документов: по срокам представления документов и по содержанию документов [1; 3].

Рекомендуется усовершенствовать оценку эффективности целевых программ и представить градацию достижения результата с определением балльного и весового коэффициента, табл. 4.

Итоговая шкала будет иметь диапазон: при высоком уровне выполнения программы с высоким качеством – от 7,5 до 10 баллов;

при средней уровне, где требуется обратить внимание на выполнение отдельных работ от 5,0 до 7,4;

при низком уровне – ниже 4,9 – программу берут на тотальный контроль, где детально рассматриваются причины и предлагаются пути решения.

Стоит отметить, что при проведении оценки эффективности практикуется использование нескольких факторов: соответствие цели и задачам программы, ожидаемые результаты освоения и прогнозируемое использование целевых показателей в результате ресурсного обеспечения, это говорит о том, что освоение

бюджетных средств еще не гарантирует качественное выполнение целевой программы.

Именно поэтому, следует обратить внимание на качество выполнения реализации целевых программ в муниципалитете, что и предложено в работе, поэтому предлагается провести увеличение показателей оценки.

Введение дополнительной оценки при формировании и реализации целевой программы позволяет проанализировать ее выполнение со стороны качества, что в дальнейшем не потребует устранения недочетов и выделение дополнительных средств на устранение последствий, что в последнее время можно часто наблюдать.

Оценка качества реализации программы проходит с привлечением трех сторон:

- 1) заинтересованное лицо муниципалитета - общественный деятель, депутат, представитель от общественной организации;
- 2) ответственное лицо за исполнение конкретной целевой программы муниципалитета – представитель органа исполнительной власти;
- 3) территориальное население муниципалитета (случайная выборка) с учетом района проведения работ по программе.

Таблица 4

Критерии оценки эффективности целевых программ

№п/п	Постановка критерия	Весовой коэффициент	Градации	Бальные оценки
1.	Целеориентированности муниципальной программы	0,5	1. Достижение значений целевых показателей реализации соответствует от 90 до 100%:	10
			2. Достижение значений целевых показателей соответствует от 70% до 89%	8
			3. Целевые показатели от 50% до 69%	5
			4. Достижение значений целевых показателей реализации менее 50%	0
2.	Освоение бюджетных средств	0,3	1. Освоение на 100%	10
			2. Освоение от 75% и выше	8
			3. Средства освоены от 50 до 74%	5
			4. Средства освоены менее чем на 50%	0
3.	Оценка качества реализации целевых программ и проектов в муниципалитете	0,2	Высокий уровень - соответствует нормативному регулированию, целевым показателям и ориентировано на развитие муниципалитета – от 90 до 100%	10
			Средний уровень – соответствует нескольким целевым показателям программы и индикаторам и присутствует тенденция улучшения социально-экономического развития региона от 70% до 89%	5
			Низкий уровень – целевые показатели и индикаторы освоены, средства реализованы, но требуется устранение некачественно выполненных работ и устранение последствий 0%	0

*Источник: составлено авторами

Оценка качества исполнения программы проводится коллегиально с представителями разных сторон с окончательным вынесением заключения в отчет о выполнении целевой программы реализации в муниципалитете и резолюцией действий или положительным ее утверждением.

Заключение

Таким образом, предложенные автором рекомендации оценки эффективности реализации муниципальных целевых программ и проектов позволяют:

1) провести оценку через основной инструментарий муниципальных программ: освоения объема ресурсов, сравнение плановых и фактических финансовых показателей, но и с учетом характеристики качества их выполнения;

2) критерии оценки эффективности реализации программ муниципалитетов отражают выполнение плана действий, показывают эффект со стороны освоенных средств и с учетом качества выполнения мероприятий;

3) оценка качества реализации программы позволяет сделать вывод о достигнутых высоких результатах выполнения как по времени, так и по проделанной работе или представить рекомендации, на которые стоит обратить внимание и внести коррективы.

Список источников:

1. Алексеев Ю.П. Муниципальный менеджмент / Ю.П. Алексеев, А.Я. Гапоненко, А.Н. Алисов. - М.: РАГС, 2021. - 467 с.
2. Зотов В.Б. Роль местного самоуправления в развитии российского государства на современном этапе: проблематический и прогностический анализ, рекомендации // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 44-53.
3. Зотов В.Б. Территориальное управление (Методология, теория, практика) / В.Б. Зотов. - М.: ИМ-Информ, 2018. - 310 с.
4. Лапо А. С. Совершенствование методических подходов к комплексной оценке эффективности реализации государственных программ субъектов РФ / А. С. Лапо, С. Ю. Федорова // Экономика и управление: теория и практика. 2019. Т. 5, № 2. С. 18-24.
5. Левицкая Н. В. Анализ методик оценки эффективности реализации государственных программ отдельных субъектов Российской Федерации / Н. В. Левицкая, И. И. Савельев // Наука. 2021. № 4 (97). С. 72-75.
6. Леви А.В. Эффективное управление муниципальной собственностью / А.В. Леви. - М., 2018. - 239 с.
7. Лобанов И.В. Правовое обеспечение управления. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09246-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455908>.
8. Макарова С. Н. Принципы формирования и методика оценки выполнения государственного (муниципального) задания / С. Н. Макарова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2023. № 8 (242). С. 44-56.
9. Марголин А. М. Пути совершенствования методов оценки эффективности государственных программ / А. М. Марголин. - Б01 10.18288/1994-5124-20186-54-81 // Экономическая политика. 2018. Т. 13, № 6. С. 54-81.
10. Маслов Е.В. Управление человеческими ресурсами предприятия [Текст]: Учеб пособие / Е.В. Маслов - М.: Новосибирск: Инфра-М, 2021. - 453 с.
11. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 1: учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01984-1.
12. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 2: учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт 2020. — 594 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01986-5.
13. Мухина И.А. Оценка качества государственного и муниципального управления: Учебное пособие / Составитель: Мухина И.А. — Ижевск: изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ» 2019. — 53 с.
14. Рукина С. Н. Методологические подходы к оценке эффективности бюджетных расходов, направленных на реализацию государственных программ / С. Н. Рукина, В. Н. Самодурова // Учет и статистика. 2022. № 1 (45). С. 109-119.

References:

1. Alekseev Yu.P. Municipal management / Yu.P. Alekseev, A.Ya. Gaponenko, A.N. Alisov. - M.: RAGS, 2021. - 467 p.
2. Zotov V.B. The role of local government in the development of the Russian state at the present stage: problematic and prognostic analysis, recommendations // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 44-53.
3. Zotov V.B. Territorial management (Methodology, theory, practice) / V.B. Zotov. - M.: IM-Inform, 2018. - 310 p.
4. Lapo A. S. Improving methodological approaches to a comprehensive assessment of the effectiveness of the implementation of state programs of constituent entities of the Russian Federation / A. S. Lapo, S. Yu. Fedorova // Economics and management: theory and practice. 2019. T. 5, No. 2. P. 18-24.
5. Levitskaya N.V. Analysis of methods for assessing the effectiveness of the implementation of state programs of individual constituent entities of the Russian Federation / N.V. Levitskaya, I.I. Savelyev // Science. 2021. No. 4 (97). P. 72-75.
6. Levi A.V. Effective management of municipal property / A.V. Levi. - M., 2018. - 239 p.
7. Lobanov I.V. Legal support of management. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. — 545 p. - (Higher education). — ISBN 978-5-534-09246-2. — Text: electronic // EBS Law [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455908>.
8. Makarova S. N. Principles of formation and methodology for assessing the implementation of state (municipal) tasks / S. N. Makarova // Financial analytics: problems and solutions. 2023. No. 8 (242). P. 44-56.
9. Margolin A. M. Ways to improve methods for assessing the effectiveness of government programs / A. M. Margolin. - B01 10.18288/1994-5124-20186-54-81 // Economic policy. 2018. T. 13, No. 6. P. 54-81.
10. Maslov E.V. Enterprise human resource management [Text]: Textbook / E.V. Maslov - M.: Novosibirsk: Infra-M, 2021. - 453 p.
11. Mukhaev R. T. System of state and municipal management in 2 volumes. Volume 1: textbook for universities / R. T. Mukhaev. — 3rd ed., revised. and additional - Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. - 299 p. - (Higher education). — ISBN 978-5-534-01984-1.
12. Mukhaev R. T. System of state and municipal management in 2 volumes. Volume 2: textbook for universities / R. T. Mukhaev. — 3rd ed., revised. and additional — Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. — 594 p. - (Higher education). — ISBN 978-5-534-01986-5.
13. Mukhina I.A. Assessing the quality of state and municipal government: Textbook / Compiled by: Mukhina I.A. — Izhevsk: publishing house of the Institute of Economics and Management of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "UdSU", 2019. — 53 p.
14. Rukina S. N. Methodological approaches to assessing the effectiveness of budget expenditures aimed at implementing government programs / S. N. Rukina, V. N. Samodurova // Accounting and Statistics. 2022. No. 1 (45). P. 109-119.

УДК 352.075

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_100

EDN: PHTLJI

Развитие социальной инфраструктуры в муниципалитетах: проблемы и перспективы роста

Development of social infrastructure in municipalities: problems and growth prospects



Ольга Владимировна Рогач

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»,
доцент кафедры социологии, кандидат социологических
наук, доцент, ORCID: 0000-0002-3031-4575, SPIN-код: 2618-6681,
AuthorID: 800637
125167, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 49/2
e-mail: rogach16@mail.ru

Olga V. Rogach

Financial University under the Government of the Russian
Federation, Associate Professor of the Department of Sociology,
CANDIDATE of sociological sciences, Associate Professor, ORCID:
0000-0002-3031-4575, SPIN-code: 2618-6681, AuthorID: 800637
49/2 Leningradsky Prospect, Moscow, Russia, 125167
e-mail: rogach16@mail.ru



Елена Викторовна Фролова

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»,
профессор кафедры социологии, доктор социологических
наук, профессор, ORCID: 0000-0002-8958-4561, SPIN-код: 4098-3475,
AuthorID: 639721
125167, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 49/2
e-mail: efrolova06@mail.ru

Elena V. Frolova

Financial University under the Government of the Russian
Federation, Professor of the Department of Sociology, Doctor of
sociological sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-8958-4561, SPIN-
code: 4098-3475, AuthorID: 639721
49/2 Leningradsky Prospect, Moscow, Russia, 125167
e-mail: efrolova06@mail.ru

Аннотация.

В статье поднимаются вопросы развития социальной инфраструктуры в российских муниципалитетах. Основным методом сбора эмпирического материала выступил анкетный опрос населения. Полученные ответы проиллюстрировали наличие проблем у населения с доступом к объектам медицины, образования и досуга. Ключевые инфраструктурные проблемы центрируются в контексте низкого качества дорог, систем связи и инженерных коммуникаций. Установлено, что функционал развития инфраструктурного профиля территории в ответах респондентов «распределен» между такими субъектами, как органы управления, местное население, бизнес-структуры. Однако ключевым субъектом, за кем по мнению населения сегодня закреплена функция развития социальной инфраструктуры, остается местная власть. Делается вывод, что, несмотря на наличие ряда острых проблем, деятельность местных органов власти оценивается достаточно положительно, ввиду признания местным населением объективных ограничений, лимитирующих успешные практики развития социальной инфраструктуры на местах (бюджетная недостаточность, износ инфраструктурного фонда и пр.). Установлена в целом патерналистская позиция представителей местного сообщества в вопросах развития социальной инфраструктуры: активные формы участия востребованы в среднем только у 2-х из 10 опрошенных. В большей степени у населения актуализированы потребности в получении информации через сетевые каналы коммуникации и артикуляции своего мнения в цифровых сообществах. Делается вывод, что патерналистские ожидания жителей становятся барьером в практиках реализации «диалоговых» инструментов развития социальной инфраструктуры (инициативное бюджетирование, муниципально-частное партнерство и пр.). Персонализация муниципальных лидеров, актуализация территориальной повестки, налаживание сетевых форм взаимодействия могут рассматриваться в качестве перспективных направлений повышения общественной активности в практиках развития социальной инфраструктуры. Дальнейшего изучения требуют факторы стереотипизации мнения населения в части оценок действий местных властей, ввиду упрощенного понимания практик развития социальной инфраструктуры российских муниципалитетов.

Ключевые слова.

Социальная инфраструктура, муниципальные образования, местное самоуправление, местные сообщества, власть.

Abstract.

The article raises the issues of the development of social infrastructure in Russian municipalities. The main method of collecting empirical material was a questionnaire survey of the population. The answers received illustrated the problems of the population with access to medical, educational and leisure facilities. Key infrastructure problems are centered in the context of poor quality roads, communication systems and utilities. It is established that the functional development of the infrastructure profile of the territory in the responses of respondents is "distributed" among such entities as government bodies, local population, business structures. However, the local government remains the key actor for whom, according to the population, the function of developing social infrastructure is assigned today. It is concluded that, despite the presence of a number of acute problems, the activities of local authorities are assessed quite positively, due to the recognition by the local population of objective limitations limiting successful practices of local social infrastructure development (budget insufficiency, depreciation of the infrastructure fund, etc.). The paternalistic position of representatives of the local community in matters of social infrastructure development is generally established: On average, only 2 out of 10 respondents are in demand for active forms of participation. To a greater extent, the population's needs for obtaining information through network communication channels and articulating their opinions in digital communities are actualized. It is concluded that the paternalistic expectations of residents become a barrier in the practice of implementing "dialogue" tools for the development of social infrastructure (initiative budgeting, municipal-private partnership, etc.). The personalization of municipal leaders, the actualization of the territorial agenda, and the establishment of network forms of interaction can be considered as promising areas for increasing public activity in the practices of social infrastructure development. The factors of stereotyping the opinion of the population in terms of assessments of the actions of local authorities require further study, due to a simplified understanding of the practices of developing the social infrastructure of Russian municipalities.

Keywords.

Social infrastructure, municipalities, local government, local communities, government.

Введение

В современном российском обществе муниципальные органы власти выступают одним из ключевых институтов развития инфраструктурного профиля территорий. От эффективности взаимодействия муниципальных чиновников как по вертикали (с региональными структурами управления), так и по горизонтали (с отдельными группами или представителями местного сообщества) во многом зависит результативность принимаемых мер по модернизации социальной инфраструктуры на местах. Сегодня весьма убедительно представлена закономерность, где развитие объектов социальной инфраструктуры связано с выбранными моделями и практиками реализации муниципальной политики. Это означает, что функциональная роль муниципальных органов власти имеет особую значимость, во многом обуславливая проблемы и перспективы развития социальной инфраструктуры в муниципалитетах. При этом льготные условия аренды помещений и другие преференции обеспечивают «развитие социальной инфраструктуры города и повышение качества жизни его жителей» [5].

Теоретическая база исследования

Как уже отмечалось выше, проблемы развития социальной инфраструктуры российских территорий весьма остро стоят на муниципальной повестке. По мнению экспертов, приоритет развития инфраструктурного профиля муниципалитетов обусловлен его значительным влиянием на воспроизводство человеческого капитала [8] и той ролью, которую играет инфраструктура в обеспечении высокого качества жизни местного населения [16]. В работе А.А. Поляковой и Н.Ю. Кожанчиковой также установлено наличие зависимости между эффективностью функционирования объектов социальной инфраструктуры и уровнем защищенности граждан, степенью социального обеспечения представителей местного сообщества [14]. Несмотря на ярко выраженный признак территориальной принадлежности инфраструктурных объектов эффект от их развития существенно мас-

штабируется, выходя на региональный уровень и уровень государства в целом [13]. Частично это связано с возможностью активизации инновационно-инвестиционного потенциала территории [9], как следствия процессов модернизации инфраструктуры муниципалитетов. К примеру, по мнению ряда экспертов, крупным корпорациям для поддержания лояльности местного сообщества в регионах присутствия следует реализовывать проекты по развитию социальной инфраструктуры в рамках долгосрочной стратегии социальных инноваций [10].

В связи с высоким значением социальной инфраструктуры для поддержания достойного уровня жизни в муниципальных образованиях, требуют научного осмысления действия местных властей, принимаемые в данном направлении. В частности, результаты эмпирических исследований, демонстрируют дискуссионность ряда вопросов. К примеру, в работе А.В. Величко обосновывается тезис, согласно которому функционал местных органов власти по финансовому обеспечению социальной инфраструктуры территории должен делегироваться: «каждое лицо, <...>, или предприятие, расположенное на ней <территории, прим. авт.>, несут финансовые обязательства в соответствии со своим финансовым положением» [3]. В работе другой группы авторов, также подтверждается заключение о недостаточности финансового обеспечения местных бюджетов и нехватке в большинстве муниципалитетов финансовых средств для модернизации базовой инфраструктуры. Однако выходом здесь видится участие населения в проектах инициативного бюджетирования, что позволит обеспечить высокий уровень интеграции усилий власти и населения в решении социально-значимых проблем территории [18].

В трудах П.И. Куконкова и С.В. Устинкина также поддерживается вывод, что реализация функций местных органов власти, в том числе в сфере развития инфраструктуры муниципалитета, требует фокусировки усилий управленческих структур на мобилизации внутренних ресурсов муниципального образования для

выравнивания дисбаланса между повышенными расходными обязательствами и низкими доходными возможностями [7]. Как отмечается в ряде других исследований, положительные трансформации в инфраструктурном профиле муниципалитетов становятся результатом активной деятельности муниципальной власти по включению «компетенций населения» в практики улучшения качества городской среды, что в условиях неравенства ресурсного потенциала территорий может сыграть решающую роль [11].

Признавая за константу, доминирующую роль местных властей в практиках поддержания и развития инфраструктуры муниципального образования, стоит отметить, что именно население проводит оценку эффективности действий властей. В ряде случаев игнорирование интересов местного населения при городском планировании, может приводить к нарастанию конфликтных противоречий и снижению уровня доверия к деятельности местной власти [2]. Тогда как использование инновационных технологий, например, цифровых платформ коммуникации, чат-ботов [4] будет способствовать ускорению темпов инфраструктурного обновления муниципальных образований за счет учета запросов и ожиданий населения, а также возможностей властных структур в решении острых проблем территорий [15]. Результаты ряда исследований, проведенных на российском эмпирическом материале, свидетельствуют о наличии прямой взаимосвязи между инвестициями властей в проекты развития социальной инфраструктуры и комбинаторным эффектом для местного сообщества [1]. Можно согласиться с выводом П. Новиковой и В.В. Шефер, что инфраструктурный профиль территории, который находится на этапе стагнации, не может обеспечить социально-экономические перемены в жизни населения муниципального образования. Трансляция в инфраструктуре муниципалитета образцов упадка (ветхое жилье, аварийные коммуникации, запущенные «пустыри», заброшенные дома и т.п.), создает своего рода симптоматику города, неспособного под-

держивать жизнь в местном сообществе [12]. Несомненно, действия местных властей должны быть направлены на выравнивание инфраструктуры муниципалитетов в целях недопущения запустения как отдельных общественных пространств, так и муниципального образования в целом.

Стоит отметить, что схожий вывод делается и в исследовании Т.В. Юрьевой. По мнению ученого, работа местных органов власти по модернизации социальной инфраструктуры требует формирования комплекса условий для развития инфраструктурных объектов, «позволяющих улучшить благосостояние населения, его отдельных групп» [19]. Однако анализ показателей, иллюстрирующих инфраструктурный профиль муниципальных образований, демонстрирует разную степень эффективности данных практик местных органов власти и, как следствие, неоднородность положения российских регионов [17].

В зарубежных исследованиях, в свою очередь, акцентируется внимание на опасности бездумного развития властями социальной инфраструктуры. В этом случае, по мнению Э. Клиненберга, действия властных структур могут привести к формированию инфраструктуры для элитарных социальных групп, тогда как большей части местного населения доступ к объектам инфраструктуры, наоборот, будет закрыт [20]. Джентрификация, практики запретительного зонирования, жилищная и социально-экономическая сегрегация – вот только некоторые последствия, с которыми столкнется местное сообщество при отсутствии продуманной политики местных властей [21].

Основная часть

Цель статьи заключается в определении проблем и установлении перспектив развития социальной инфраструктуры в российских муниципальных образованиях. Авторами ставились исследовательские вопросы по оценке действий органов местной власти в контексте современных процессов развития инфраструктурного профиля территорий; идентификации ключевых дисфункций управленческих

практик по поддержке и развитию социальной инфраструктуры муниципалитетов. Основным методом исследования выступил анкетный опрос населения, количество опрошенных составило 844 человек. Анкетирование проводилось в формате онлайн с использованием платформы google.forms. Рекрутинг респондентов осуществлялся методом снежного кома, что может рассматриваться как некоторое ограничение данного исследования. Вместе с тем полученный эмпирический материал может служить иллюстрацией типовых проблем и точек роста муниципальных образований.

Согласно полученным данным, в целом население достаточно оптимистично оценивает инфраструктурный профиль места своего проживания. Так более половины опрошенных дали высокие оценки данному показателю. Однако детализация ответов респондентов демонстрирует наличие зависимости оценок представителей местного сообщества от типа муниципального образования: чем крупнее город, тем более высокий уровень развития инфраструктуры отмечается в ответах. В малых городах и сельских поселениях

доминирует негативная тональность общественного мнения. Полученное распределение является весьма ожидаемым, так как иллюстрирует повышенные возможности местных властей крупных населенных пунктов по развитию социальной инфраструктуры.

Вместе с тем, на вопрос о том, удовлетворены ли местные жители общим состоянием инфраструктуры места своего проживания практически треть от общего числа опрошенных высказались отрицательно. Достаточно негативно можно интерпретировать тот факт, что каждый десятый респондент (9,2%) полностью не удовлетворен состоянием социальной инфраструктуры. В вопросе с возможностью множественного выбора (не более 3-х вариантов ответов) о ключевых инфраструктурных проблемах муниципального образования, респонденты отметили: наличие плохих дорог (26,2%), некачественные системы связи (23,9%) и инженерные коммуникации (34,1%). Так же ответы респондентов проиллюстрировали наличие проблем у населения с доступом к качественным объектам медицины, образования и досуга, рис. 1.

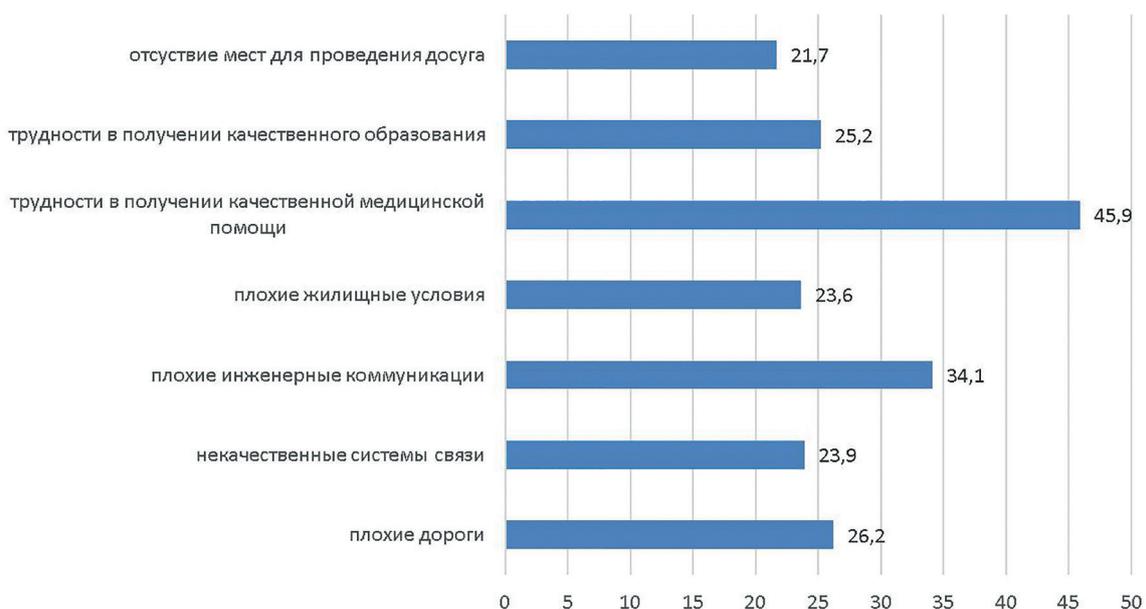


Рисунок 1. Распределение ответов на вопрос: «Укажите ключевые проблемы развития инфраструктуры вашего места проживания, которые волнуют Вас в первую очередь» (не более 3-х вариантов ответов), %

* Источник: составлено авторами

Результаты более ранних российских исследований позволили доказать тезис о наличии прямой связи между уровнем развития социальной инфраструктуры и качеством жизни населения [9]. В связи с указанной закономерностью, полученные ответы респондентов могут служить свидетельством более глубоких проблем в жизни местного сообщества. Сложность реализации базовых потребностей населения может стать катализатором миграционных процессов (например, оттока населения из сельской местности) или демографического упадка (снижение показателей рождаемости, увеличение смертности населения и пр.). Несомненно, острота базовых инфраструктурных проблем может также сказываться на росте протестного потенциала и снижении уровня доверия к действиям местных властей в случае отсутствия их реакции на запрос местного сообщества.

Стоит отметить, что функционал развития инфраструктурного профиля территории в ответах респондентов имеет тенденцию к полисубъектности. Это значит, что по мнению населения – и власть, и бизнес, и сами жители должны обеспечивать развитие социальной инфраструктуры в меру своих возможностей. Однако все же ключевым субъектом, за кем по мнению населения сегодня закреплена функция развития социальной инфраструктуры, остается местная власть (76,3%). К примеру, только 39,2% опрошенных готовы полностью делегировать ответственность за развитие социальной инфраструктуры на местное население, 19,4% – на представителей бизнес-структур. Можно предположить, что доля респондентов, выбравших данные варианты ответов будет выше в тех муниципальных образованиях, где местная власть не показала свою способность обеспечить модернизацию инфраструктурного профиля территории.

Косвенным подтверждением в некоторой степени патерналистской позиции представителей местного сообщества является оценка их включенности в процессы развития социальной инфраструктуры места своего проживания. В частности, установлено, что активные формы участия (общественные слушания, участие в

проектах инициативного бюджетирования, благоустройство городского пространства и пр.) востребованы в среднем только у 2-х из 10 опрошенных. В большей степени у населения актуализированы потребности в получении информации через сетевые каналы коммуникации и артикуляции своего мнения в цифровых сообществах. Можно предположить, что более высокий уровень включенности населения в решение вопросов местного значения мог бы повысить эффективность деятельности местных органов власти по развитию социальной инфраструктуры территории. Учитывая информационные запросы жителей, их интерес к сетевым каналам коммуникации, видится перспективным формирование устойчивых горизонтальных связей власти и местных сообществ в Интернет-пространстве. Персонализация муниципальных лидеров в социальных сетях, актуализация территориальной повестки, налаживание диалоговых форм общения могут рассматриваться в качестве драйверов повышения общественной активности на местах.

В ходе исследования респондентам был задан вопрос о том, как они оценивают работу органов местной власти по развитию социальной инфраструктуры муниципального образования. 38,2% оценили такую работу как «хорошо», 33,6% – «удовлетворительно». 14,5% респондентов высказались полностью негативно. Примечательно, что практически четверть опрошенных высказали мнение о неосведомленности местных властей по тем проблемам, что волнуют население: 12,4% – «власть, скорее всего, не знает о том, что волнует жителей»; 9,7% – «не знает и не хочет знать тех проблем, с которыми сталкиваются жители». Однако, 54,0% респондентов высказали мнение, что местная власть скорее всего осведомлена об инфраструктурных проблемах муниципального образования, рис. 2.

Таким образом, можно констатировать, что, несмотря на наличие ряда острых проблем, местным органам власти удастся в целом поддерживать приемлемый уровень развития социальной инфраструктуры. Кроме того, высокий и средний диапазон оценок деятельности муниципалитетов может объясняться пониманием объектив-

ных ограничений, прежде всего финансовых, лимитирующих успешные практики развития социальной инфраструктуры на местах.

В связи с этим актуальным выглядит мнение местного населения в части интерпретации ключевых причин, которые не позволяют органам власти решить инфраструктурные проблемы территории. Условный рейтинг возглавляют проблемы, связанные с финансовой составляющей: 59,8% – необоснованное расходование бюджетных средств; 54,1% – коррупция в органах власти. Данные результаты исследования указывают на наличие определенных стереотипов в восприятии действий местных властей, упрощенное понимание практик местного самоуправления.

В дальнейшем видится необходимым более глубокое исследование причин стереотипизации общественного сознания, факторов, формирующих представления о недостаточном уровне профессионализма местных властей (необоснованное расходование бюджетных средств) и коррупции. При этом почти каждый третий респондент (31,3%) отмечает объективные причины (бюджетная недостаточность, износ инфраструктурного фонда и пр.), которые ограничивают эффективность действий местной власти в процессах развития социальной инфраструктуры. Низкая осведомленность властей об инфраструктурных проблемах территории находится в нижних строчках рейтинга причин (22,6%), рис. 3.

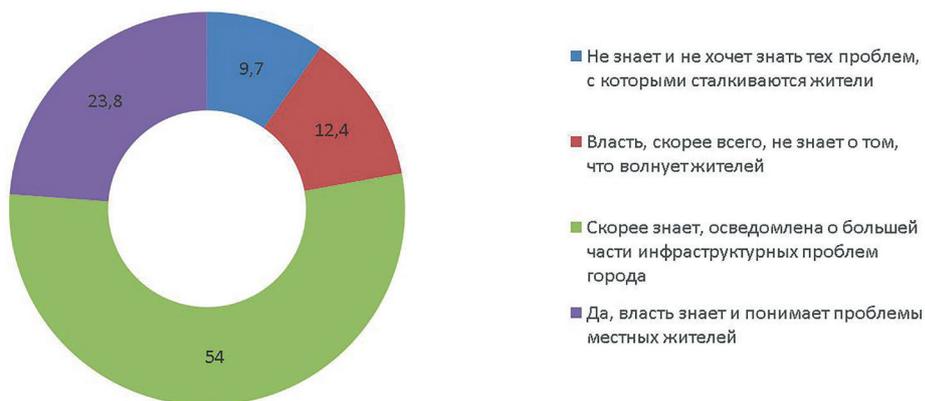


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, местная власть знает о тех проблемах инфраструктуры, которые волнуют жителей?», %

* Источник: составлено авторами



Рисунок 3. Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, проблемы с инфраструктурой связаны с ...» (множественный выбор), %

* Источник: составлено авторами

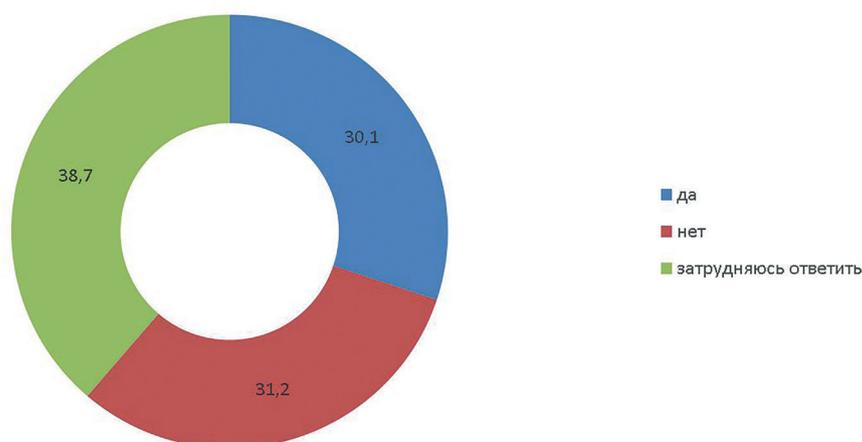


Рисунок 4. Распределение ответов на вопрос: «Доверяете ли Вы органам власти в вопросах принятия решений по развитию инфраструктуры (на что выделять бюджетные деньги, их расходование и т.д.)?», %

* Источник: составлено авторами

Анализ распределения ответов респондентов показал отсутствие единой трактовки ключевой проблемы в процессе развития социальной инфраструктуры российских муниципальных образований. Скорее здесь речь идет о комплексе проблем, которые требуют системного подхода и длительного решения.

Можно предположить, что полученные данные определили амбивалентность мнения населения и в вопросах доверия к действиям местных властей по развитию социальной инфраструктуры. Практически в равных долях представлено мнение общественности о доверии (30,1%) и недоверии (31,2%) к действиям муниципальных чиновников, в том числе в вопросах определения направлений и объемов расходования бюджетных средств на инфраструктурные нужды, рис. 4.

Полагаем, что результаты исследования могут иллюстрировать наличие неблагоприятной симптоматики в иных контекстах взаимодействия местной власти и населения. В этом случае развитие социальной инфраструктуры потребует от местных властей целенаправленных мер по поддержанию доверительных отношений с местным сообществом.

Результаты исследования показывают определенное противоречие. С одной

стороны, присутствует определенная степень неудовлетворенности населения социальной инфраструктурой в месте своего проживания. С другой стороны, жители не готовы включаться в решение данных вопросов, перекаладывая ответственность за состояние инфраструктурного базиса муниципалитета на местную власть. Патерналистские ожидания жителей могут рассматриваться в качестве определенных барьеров в практиках реализации перспективных инструментов развития социальной инфраструктуры, которые базируются на активном включении (ресурса времени, финансов и пр.) населения в решение проблем развития инфраструктуры муниципальных образований.

Заключение

Результаты исследования показали, что при достаточно низком уровне удовлетворенности развитием инфраструктурного профиля территории, жители достаточно лояльно (преобладание вариантов ответов «хорошо» и «удовлетворительно») оценивают деятельность местных органов власти в данном вопросе. Детерминантами неудовлетворенности жителей выступает актуализация проблем, прежде всего, в жилищно-комму-

нальном комплексе (инженерные коммуникации, дороги). При этом каждый третий респондент объективно оценивает наличие финансовых дефицитов, ограничивающих возможности местных властей в модернизации объектов социальной инфраструктуры. Результаты исследования иллюстрируют наличие патерналистских установок населения, низкий уровень готовности к реализации собственных инициатив и включенности в решение проблем из муниципальной повестки. Указанные обстоятельства могут выступать в качестве барьеров модернизации социальной инфраструктуры, использовании внутренних резервов ее развития.

В качестве рекомендаций по дальнейшему исследованию поднимаемой проблематики можно отметить необходимость расширения эмпирической базы, описывающей влияние цифровых инструментов и платформ на развитие социальной инфраструктуры российских муниципальных образований. Требуют уточнения вопросы, связанные с возможностью расширения форм участия населения (от артикуляции собственного мнения до активных практик развития инфраструктурного профиля территорий) в контексте сетевых коммуникаций с органами власти, а также вопросы, связанные с финансовым обеспечением инфраструктурных проектов на местном уровне. Муниципальным органам власти, испытывающим дефицит ресурсов для модернизации социальной инфраструктуры территории, рекомендуется обратить внимание на потенциал механизма инициативного бюджетирования, муниципально-частного партнерства [5; 6], как инструментов финансовой поддержки инфраструктурных инициатив. Кроме того, в контексте выстраивания доверительных отношений с представителями местного сообщества рекомендуется повысить информационную открытость местной власти в части описания реализуемых инфраструктурных проектов, популяризации результатов инфраструктурной модернизации территории.

Список источников:

1. Белова М.Т. Мультипликативные эффекты от реализации инфраструктурных проектов // Финансовые рынки и банки. 2020. № 1. С. 18–21.
2. Белоусов А.Б., Давыдов Д.А. Городские конфликты в России: между «правом на город» и NIMBY (на примере Иркутска и Новосибирска) // Мир России. 2024. Т. 33. № 3. С. 99–117.
3. Величко А.В. Роль местных бюджетов и муниципальных органов власти в управлении развитием социальной инфраструктуры региона // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2020. №11 (1). С. 36–47.
4. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счет использования цифровых инструментов и нейросетей // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 365–375.
5. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25–27.
6. Зотов В.Б., Поляков М.Б., Бугаков И.А. Инфраструктура государственной поддержки некоммерческих организаций на примере города Москвы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 244. № 6. С. 302–330.
7. Куконков П.И., Устинкин С.В. Местное самоуправление как фактор сохранения и развития малого города // Власть. 2022. №30 (6). С. 20–29.
8. Ланская Д.В., Панченко А.Н. Ключевые направления в развитии социальной инфраструктуры региона // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 179–183.
9. Лобанов Д.В. Анализ подходов экономистов к определению понятия "социальная инфраструктура" // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 11-1. С. 169–172.
10. Миэринь Л.А., Петров А.Н., Хорева Л.В. Роль крупных корпораций в развитии отдаленных регионов России: социальные стратегии и инновации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. №5 (125). С. 150–157.
11. Новиков С.В., Макиева И.В. Вовлечение граждан в проекты, направленные на решение проблем муниципалитетов // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 414–421.
12. Новикова П., Шефер В.В. Формирование стратегии при ревитализации депрессивной городской среды // Экономика строительства. 2023. № 2. С. 99–107.
13. Орлов С.Н., Логачева Н.М. Социальная инфраструктура региона // Экономическое возрождение России. 2015. № 1. С. 169–174.
14. Полякова А.А., Кожанчикова Н.Ю. Социальная инфраструктура и ее влияние на социально-экономическое положение региона // Вестник аграрной науки. 2019. № 1(76). С. 102–107.
15. Попов Е.В., Кох И.А., Семячков К.А. Цифровизация социальной инфраструктуры в стратегии развития «умного города» // Социологическая наука и социальная практика. 2022. Т. 10. № 3. С. 96–114. DOI 10.19181/snsp.2022.10.3.9199.
16. Рогач О.В., Фролова Е.В. Оценка деятельности органов власти по развитию социальной инфраструктуры урбанизированных пространств // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 3. С. 516–535.
17. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М., Орешников В.В. Оценка развития социальной инфраструктуры регионов России и ее влия-

- ние на демографические процессы // Финансы: теория и практика. 2020. Т. 24. № 2. С. 104–119. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-2-104-119.
18. Фролова Е.В., Рогач О.В., Разов П.В. Инициативное бюджетирование как механизм повышения качества жизни населения // Народонаселение. 2023. Т. 26. № 2. С. 66–77. DOI: 10.19181/population.2023.26.2.6.
 19. Юрьева Т.В. Социальная инфраструктура в системе целей устойчивого инклюзивного развития // Вестник Академии знаний. 2022. № 2. С. 340–348.
 20. Klinenberg E. Palaces for the people: How social infrastructure can help fight inequality, polarization, and the decline of civic life. New York: Crown, 2018. 283 p.
 21. Musterd S., Marcinczak S., van Ham M. et al. Socioeconomic segregation in European capital cities. Increasing separation between poor and rich // Urban Geography. 2017. Vol. 38, № 7. Pp. 1062–1083. DOI: 10.1080/02723638.2016.1228371.

References:

1. Belova M.T. Multiplier effects from the implementation of infrastructure projects // Financial markets and banks. 2020. No. 1. P. 18–21.
2. Belousov A.B., Davydov D.A. Urban conflicts in Russia: between the "right to the city" and NIMBY (on the example of Irkutsk and Novosibirsk) // Mir Rossii. 2024. Vol. 33. No. 3. P. 99–117.
3. Velichko A.V. The role of local budgets and municipal authorities in managing the development of social infrastructure in the region // Journal of Economic Regulation (Issues of economic regulation). 2020. No. 11 (1). P. 36–47.
4. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Improving the quality of organization of interaction between authorities, the population and entrepreneurs through the use of digital tools and neural networks // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 365–375.
5. Zotov V.B., Baziyani K.N. Problems of development of public-private partnership in the Russian Federation // Economy, statistics and informatics. Bulletin of UMO. 2015. No. 6. P. 25–27.
6. Zotov V.B., Polyakov M.B., Bugakov I.A. Infrastructure of state support for non-profit organizations on the example of the city of Moscow // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2023. Vol. 244. No. 6. P. 302–330.
7. Kukonkov P.I., Ustinkin S.V. Local self-government as a factor in the preservation and development of a small town // Power. 2022. No. 30 (6). P. 20–29.
8. Lanskaya D.V., Panchenko A.N. Key directions in the development of the region's social infrastructure // Natural Sciences and Humanities Research. 2022. No. 44 (6). P. 179–183.
9. Lobanov D.V. Analysis of economists' approaches to defining the concept of "social infrastructure" // Humanities, socio-economic and social sciences. 2022. No. 11-1. P. 169–172.
10. Mierin L.A., Petrov A.N., Khoreva L.V. The role of large corporations in the development of remote regions of Russia: social strategies and innovations // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2020. No. 5 (125). P. 150–157.
11. Novikov S.V., Makieva I.V. Involvement of citizens in projects aimed at solving municipal problems // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 414–421.

12. Novikova P., Shefer V.V. Formation of a strategy for the revitalization of a depressed urban environment // *Construction Economics*. 2023. № 2. P. 99–107.
13. Orlov S.N., Logacheva N.M. Social infrastructure of the region // *Economic revival of Russia*. 2015. № 1. P. 169–174.
14. Polyakova A.A., Kozhanchikova N.Yu. Social infrastructure and its impact on the socio-economic situation of the region // *Bulletin of agrarian science*. 2019. № 1(76). P. 102–107.
15. Popov E.V., Kokh I.A., Semyachkov K.A. Digitalization of social infrastructure in the development strategy of a “smart city” // *Sociological science and social practice*. 2022. Vol. 10. № 3. P. 96–114. DOI 10.19181/snsp.2022.10.3.9199.
16. Rogach O.V., Frolova E.V. Assessment of the activities of government bodies in developing social infrastructure of urbanized spaces // *Ars Administrandi (The Art of Management)*. 2023. Vol. 15. No. 3. Pp. 516–535.
17. Fattakhov R.V., Nizamutdinov M.M., Oreshnikov V.V. Assessment of the development of social infrastructure in the regions of Russia and its impact on demographic processes // *Finance: Theory and Practice*. 2020. Vol. 24. No. 2. Pp. 104–119. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-2-104-119.
18. Frolova E.V., Rogach O.V., Razov P.V. Participatory budgeting as a mechanism for improving the quality of life of the population // *Population*. 2023. Vol. 26. No. 2. Pp. 66–77. DOI: 10.19181/population.2023.26.2.6.
19. Yuryeva T.V. Social infrastructure in the system of sustainable inclusive development goals // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2022. No. 2. Pp. 340–348.
20. Klinenberg E. *Palaces for the people: How social infrastructure can help fight inequality, polarization, and the decline of civic life*. New York: Crown, 2018. 283 p.
21. Musterd S., Marcinczak S., van Ham M. et al. Socioeconomic segregation in European capital cities. Increasing separation between poor and rich // *Urban Geography*. 2017. Vol. 38, No. 7. Pp. 1062–1083. DOI: 10.1080/02723638.2016.1228371.

УДК 35:338.28

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_111

EDN: PGGFJH

Роль стратегического планирования в повышении эффективности государственного и муниципального управления в Российской Федерации

The role of strategic planning in increasing the efficiency of state and municipal government in the Russian Federation



Галина Сергеевна Изотова

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, AuthorID: 331027
125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2.
e-mail: gsizotova@fa.ru

Galina S. Izotova

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Financial University under the Government of the Russian Federation».
Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, AuthorID: 331027
Leningradsky Avenue, 49/2, Moscow, Russia, 125167
e-mail: gsizotova@fa.ru



Андрей Игоревич Галкин

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 5368-0918, AuthorID: 510132.
125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2
e-mail: aigalkin@fa.ru

Andrey I. Galkin

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Financial University under the Government of the Russian Federation».
Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, SPIN-код: 5368-0918, AuthorID: 510132
Leningradsky Avenue, 49/2, Moscow, Russia, 125167
e-mail: aigalkin@fa.ru

Аннотация.

В условиях нарастающей сложности и динамичности внешней среды особое значение приобретает стратегическое планирование как инструмент формирования долгосрочных приоритетов и ориентиров деятельности органов власти всех уровней. Данное исследование опирается на комплексное применение системного, процессного и ситуационного подходов. Перспективные направления исследований связаны с адаптацией передового зарубежного опыта стратегического управления, разработкой методологии оценки эффективности документов стратегического планирования.

Ключевые слова.

Стратегическое планирование, государственное управление, муниципальное управление, эффективность, социально-экономическое развитие, управленческие решения, интеграция.

Abstract.

In the context of the growing complexity and dynamism of the external environment, strategic planning is of particular importance as a tool for forming long-term priorities and guidelines for the activities of government bodies at all levels. This study is based on the integrated application of system, process and situational approaches. Promising areas of research are related to the adaptation of advanced foreign experience in strategic management, the development of a methodology for assessing the effectiveness of strategic planning documents.

Keywords.

Strategic planning, public administration, municipal management, efficiency, socio-economic development, management decisions, integration.

Введение

В современных условиях повышение эффективности государственного и муниципального управления становится императивом устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации. Возрастание сложности и динамичности внешней среды, появление новых вызовов и угроз актуализируют проблему формирования долгосрочных ориентиров и приоритетов деятельности органов власти всех уровней. Как показывает мировая практика, ключевую роль в решении данной задачи играет стратегическое планирование, позволяющее обеспечить системность, целенаправленность и научную обоснованность управления.

Основная часть

Стратегическое планирование можно определить как процесс разработки и реализации стратегии, предполагающий формирование образа будущего, обоснование долгосрочных целей и выбор оптимальных методов и инструментов их достижения. Будучи признанным атрибутом эффективного публичного управления, стратегическое планирование прочно вошло в практику многих развитых и развивающихся стран, продемонстрировав свою результативность в качестве драйвера позитивных изменений.

Конституирование российской модели государственного стратегического

планирования началось в 2014 г. с принятием Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1]. Данный закон заложил правовой фундамент для интеграции стратегического планирования в систему государственного управления, определил принципы, состав участников и процедуры разработки документов стратегического планирования федерального, регионального и муниципального уровней. На сегодня практически все органы власти и местного самоуправления имеют утвержденные стратегии социально-экономического развития, увязанные с отраслевыми, пространственными и инвестиционными планами и программами.

Однако, несмотря на создание нормативной и методической базы, сформировать полноценный контур государственного стратегического планирования в РФ пока не удалось. Анализ практики регионов и муниципалитетов вскрывает множество проблем и противоречий, препятствующих раскрытию потенциала стратегического планирования: декларативность стратегий, их слабая связь с реальным управленческим и бюджетным процессом, низкое качество целеполагания и недостаточность ресурсного обеспечения, дефицит квалифицированных кадров и компетенций и др. [4; 5; 6]. Все это актуализирует поиск эффективных механизмов и инструментов повышения

роли стратегического планирования в деятельности органов власти.

Методологический базис настоящего исследования составляет органический синтез системного, процессного и ситуационного подходов, позволяющий комплексно и многогранно анализировать стратегическое планирование как управленческий феномен. Системный подход ориентирует на рассмотрение стратегического планирования как целостной системы, включающей в себя элементы, находящиеся в структурно-функциональных связях и отношениях. Процессный подход акцентирует внимание на технологической составляющей стратегического планирования, последовательности этапов и процедур разработки и реализации стратегий. Ситуационный подход вводит в поле анализа контекстуальные факторы, доказывая необходимость адаптации инструментов стратегического планирования к конкретной ситуации.

Основными уровнями анализа стали:

На первом уровне анализа был проведен углубленный статистический анализ показателей, характеризующих качество документов стратегического планирования и эффективность их реализации. Описательная статистика выявила значительную вариативность стратегий по параметрам структуры, объема, степени конкретизации целей и мероприятий. Средний объем региональных стратегий составил 187 страниц, при этом количество стратегических целей варьировалось от 3 до 12, а количество индикаторов их достижения - от 15 до 130. Корреляционный анализ показал наличие статистически значимой положительной связи между степенью конкретизации стратегических документов и эффективностью их реализации. Регрессионный анализ подтвердил, что увеличение количества измеримых целевых показателей в стратегии на 10 единиц приводит к приросту интегрального индекса социально-экономического развития региона на 1,2 пункта.

Сравнительный анализ региональных кейсов позволил выделить три кластера субъектов РФ по уровню зрелости системы стратегического планирования. Для

первого кластера (25% регионов) характерны высокое качество стратегических документов, их четкая увязка с тактическим и оперативным уровнями управления, активное вовлечение стейкхолдеров в процесс стратегирования. Во втором кластере (50%) отмечается формальный подход к разработке стратегий, слабая интеграция стратегического и бюджетного планирования, дефицит компетенций. Третий кластер (25%) объединяет регионы, в которых стратегическое планирование носит фрагментарный характер и не оказывает существенного влияния на процесс принятия управленческих решений. Критерий хи-квадрат подтвердил неслучайный характер распределения регионов по кластерам.

Переходя на второй уровень анализа, следует отметить, что полученные результаты находят объяснение в ряде концептуальных моделей стратегического управления в государственном секторе. Как показывают исследования, эффективность стратегического планирования критически зависит от качества целеполагания, наличия действенных механизмов реализации стратегий и мониторинга их исполнения [3; 13; 14]. Модель стратегической зрелости Дж. Брайсона акцентирует внимание на значимости адаптивного лидерства, вовлеченности стейкхолдеров, проактивности и инновационности в разработке стратегий [2; 15; 16; 17]. Проведенный анализ свидетельствует, что данные факторы в значительной степени определяют дифференциацию российских регионов по качеству стратегического управления.

Вместе с тем, выявленные закономерности не в полной мере согласуются с результатами более ранних исследований. Так, в работе Климанова и соавторов постулируется отсутствие прямой зависимости между формализацией стратегического планирования и динамикой социально-экономического развития регионов [8; 9]. Полученные нами данные, напротив, демонстрируют наличие статистически значимой связи между данными параметрами. Объяснение этого противоречия, на наш взгляд, кроется в использовании

более чувствительного и многомерного инструментария оценки эффективности реализации стратегий [7; 10; 11; 12].

Резюмируя результаты исследования, можно сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Стратегическое планирование де-юре является неотъемлемым компонентом системы государственного управления в РФ, однако его практическая роль существенно различается в зависимости от качества разрабатываемых документов и управленческих практик.

2. Ключевыми факторами, обуславливающими эффективность стратегического планирования на региональном уровне, выступают: качество целеполагания (коэффициент корреляции с интегральным индексом социально-экономи-

ческого развития), сбалансированность стратегий и программ, компетентность и мотивированность кадров, вовлеченность стейкхолдеров.

3. Дальнейшее развитие системы государственного стратегического планирования в РФ предполагает решение комплекса методологических и организационных проблем. Речь идет о повышении качества информационно-аналитического обеспечения процесса разработки стратегий, гармонизации документов стратегического планирования по горизонтали и вертикали, усилении их увязки с государственными программами и проектами, внедрении риск-ориентированных технологий реализации и мониторинга стратегий, табл. 1.

Таблица 1

Риск-ориентированные технологии реализации и мониторинга стратегий

Проблема	Способ решения	Ожидаемый эффект
Недостаточная обоснованность стратегических решений	Создание единой информационно-аналитической базы стратегического планирования	Повышение качества и обоснованности стратегий
Несбалансированность стратегий и программ	Переход к модели сквозного планирования на принципах проектного управления	Непротиворечивость целей, задач и мероприятий
Низкая операциональность стратегических документов	Внедрение риск-ориентированного подхода к реализации стратегий	Своевременное выявление и устранение отклонений
Дефицит стратегических компетенций у госслужащих	Разработка образовательных и методических материалов по стратегическому планированию	Профессионализация кадрового состава

*Источник: составлено авторами

Полученные выводы и рекомендации имеют ценность для федеральных и региональных органов власти, отвечающих за стратегическое развитие территорий. Перспективы дальнейших исследований мы видим в расширении эмпирической базы, проведении глубоких кейс-стади передовых практик стратегирования, построении и верификации комплексных моделей стратегической эффективности с учетом страновой и региональной специфики. Резюмируя, можно констатировать, что стратегическое планирование представляет собой мощный, но пока не в

полной мере реализованный резерв повышения эффективности государственного управления в России. Синергия научно обоснованных управленческих моделей, прогрессивных технологий и профессиональных кадров способна придать новый импульс стратегическому развитию российских регионов и страны в целом.

Дополнительный анализ динамики ключевых индикаторов стратегического развития за период 2015-2024 гг. позволил выявить ряд значимых тенденций. Во-первых, наблюдается последовательное повышение интегрального индекса качества

стратегического планирования в регионах РФ. Декомпозиция индекса показывает, что улучшение затронуло все компоненты стратегического управления: целеполагание, процесс разработки стратегий, реализацию и мониторинг. Вместе с тем, сохраняется существенный разрыв между «идеальными» и фактически достигнутыми значениями параметров.

Во-вторых, сравнительный анализ в разрезе федеральных округов демонстрирует наличие межрегиональных диспропорций в уровне развития стратегического планирования. Лидерами выступают регионы Центрального, Северо-Западного и Уральского округов. Замыкают рейтинг субъекты Дальневосточного, Северо-Кавказского и Южного округов. При этом разрыв между «лучшими» и «худшими» территориями за многолетний период с 2015 года и по настоящее время, несколько сократился, что свидетельствует о постепенном выравнивании институциональных условий стратегирования.

В-третьих, корреляционный анализ в динамике подтвердил усиление связи между качеством документов стратегического планирования и результатами социально-экономического развития. Это означает, что в современных условиях стратегическое планирование становится реальным фактором региональной дифференциации, определяющим вариации интегрального индекса социально-экономического развития субъектов РФ. Наконец, динамический анализ кейсов регионов-лидеров показывает, что за многолетний период с 2015 года и по настоящее время, им удалось существенно продвинуться по всем направлениям совершенствования стратегического управления. Помимо повышения качества целеполагания и вовлеченности стейкхолдеров, отмечаются значимые прорывы в части увязки стратегий с государственными программами и проектами, внедрения риск-ориентированных технологий реализации и автоматизации мониторинга. Как результат – опережающие среднероссийские темпы роста валового регионального продукта, инвестиций, реальных доходов населения.

Заключение

Проведенное исследование продемонстрировало, что стратегическое планирование представляет собой значимый фактор повышения эффективности государственного управления и социально-экономического развития российских регионов. Теоретический анализ позволил определить сущность и ключевые компоненты стратегического планирования, обосновать его роль в формировании долгосрочных приоритетов и ориентиров деятельности органов власти. Эмпирическое исследование, основанное на репрезентативных данных, идентифицировало ключевые факторы и условия эффективности стратегического управления территориями.

Решение выявленных проблем и приближение к эталонным практикам требует комплексной модернизации методологии и инструментария государственного стратегического планирования. Речь идет о переходе к модели сквозного планирования на принципах проектного управления, внедрении риск-ориентированного подхода, повышении качества информационно-аналитического обеспечения и профессионального уровня кадров. Только синергия прогрессивных управленческих технологий и компетенций способна придать новый импульс стратегическому развитию российских территорий.

Результаты исследования значимы как в теоретическом, так и в практическом плане. Предложенные концептуальные рамки анализа и оценки стратегического планирования в государственном секторе расширяют научные представления о данном феномене, открывают возможности для проведения компаративных и бенчмаркиговых исследований. Разработанные методические подходы и рекомендации могут быть использованы федеральными и региональными органами власти для диагностики проблем и совершенствования собственных систем стратегического управления. Перспективы дальнейших исследований связаны с углублением доказательной базы эффективности стратегического планирования, анализом лучших международных практик и их адаптацией к российским условиям.

Список источников:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года».
3. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
4. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».
5. Гагарина Г.Ю., Седова Н.В., Чайникова Л.Н. Роль стратегического планирования в повышении эффективности пространственного развития регионов России // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2020. Т. 28. № 2. С. 223-239.
6. Гудименко Г.В., Зотов В.Б., Ибяттов Ф.М. Стратегическое партнерство государства и крупного бизнеса в целях реализации значимых государственных проектов // Вестник университета. 2018. № 12. С. 23-27.
7. Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Стратегическое планирование на муниципальном уровне: опыт и проблемы развития // Управленческое консультирование. 2021. № 1. С. 23-36.
8. Климанов В.В., Будаева К.В., Чернышова Н.А. Направления регионального стратегирования и программирования в России // Региональные исследования. 2016. № 4. С. 17-30.
9. Климанов В.В., Сафина А.И. Возможности и ограничения использования проектного подхода в стратегическом планировании на региональном уровне // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 3. С. 43-56.
10. Кузнецова О.В. Стратегическое планирование социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // Региональные исследования. 2020. № 2. С. 3-17.
11. Мусинова Н.Н., Братарчук Т.В., Семкина О.С., Горлова О.С., Васюнина М.Л., Соляникова С.П., Аландаров Р.А., Зотов В.Б., Маркина Е.В., Прокофьев С.Е. Местное самоуправление и муниципальные финансы. – Москва, 2016.
12. Рисин И.Е., Шаталова Е.А. Стратегическое планирование социально-экономического развития регионов: проблемы и направления совершенствования // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2018. № 2. С. 62-66.
13. Смирнова О.О. Сбалансированная система показателей как ключевой инструмент стратегического планирования // Инновации. 2019. № 7. С. 86-92.
14. Якишин Ю.В. Стратегическое планирование как основа эффективного социально-экономического развития региона // Управленческое консультирование. 2020. № 1. С. 76-88.
15. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass, 2018. 544 p.
16. Ferlie E., Ongaro E. Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues. Routledge, 2015. 214 p.
17. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge, 2015. 520 p.

References:

1. Federal Law of 28.06.2014 No. 172-FZ "On Strategic Planning in the Russian Federation".
2. Order of the Government of the Russian Federation of 13.02.2019 No. 207-r "On Approval of the Strategy for Spatial Development of the Russian Federation for the Period up to 2025".
3. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 No. 474 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030".
4. Resolution of the Government of the Russian Federation of 26.12.2017 No. 1642 "On Approval of the State Program of the Russian Federation "Education Development".
5. Gagarina G.Yu., Sedova N.V., Chainikova L.N. The Role of Strategic Planning in Improving the Efficiency of Spatial Development of Russian Regions // Bulletin of RUDN. Series: Economy. 2020. Vol. 28. No. 2. Pp. 223-239.
6. Gudimenko G.V., Zotov V.B., Ibyatov F.M. Strategic partnership of the state and big business for the implementation of significant state projects // Bulletin of the University. 2018. No. 12. Pp. 23-27.
7. Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. Strategic planning at the municipal level: experience and problems of development // Management consulting. 2021. No. 1. Pp. 23-36.
8. Klimanov V.V., Budaeva K.V., Chernyshova N.A. Directions of regional strategizing and programming in Russia // Regional studies. 2016. No. 4. Pp. 17-30.
9. Klimanov V.V., Safina A.I. Possibilities and Limitations of Using the Project Approach in Strategic Planning at the Regional Level // Financial Journal. 2020. Vol. 12. No. 3. Pp. 43-56.
10. Kuznetsova O.V. Strategic Planning of Socio-Economic Development of the Subjects of the Russian Federation // Regional Studies. 2020. No. 2. Pp. 3-17.
11. Musinova N.N., Bratarchuk T.V., Semkina O.S., Gorlova O.S., Vasunina M.L., Solyannikova S.P., Alandarov R.A., Zotov V.B., Markina E.V., Prokofiev S.E. Local Government and Municipal Finances. – Moscow, 2016.
12. Rysin I.E., Shatalova E.A. Strategic planning of socio-economic development of regions: problems and areas of improvement // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2018. No. 2. Pp. 62-66.
13. Smirnova O.O. Balanced scorecard as a key tool for strategic planning // Innovations. 2019. No. 7. Pp. 86-92.
14. Yakishin Yu.V. Strategic planning as a basis for effective socio-economic development of a region // Management Consulting. 2020. No. 1. Pp. 76-88.
15. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass, 2018. 544 p.
16. Ferlie E., Ongaro E. Strategic Management in Public Service Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues. Routledge, 2015. 214 p.
17. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge, 2015. 520 p.

УДК 352:338.28

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_117

EDN: PFWEHE

Совершенствование системы стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации

Improving the strategic planning system in municipalities of the Russian Federation



Галина Сергеевна Изотова

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, AuthorID: 331027
125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2.
e-mail: gsizotova@fa.ru

Galina S. Izotova

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Financial University under the Government of the Russian Federation». Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, AuthorID: 331027
Leningradsky Avenue, 49/2, Moscow, Russia, 125167
e-mail: gsizotova@fa.ru



Андрей Игоревич Галкин

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код; 5368-0918, AuthorID: 510132.
125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2
e-mail: aigalkin@fa.ru

Andrey I. Galkin

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Financial University under the Government of the Russian Federation». Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, SPIN-код; 5368-0918, AuthorID: 510132
Leningradsky Avenue, 49/2, Moscow, Russia, 125167
e-mail: aigalkin@fa.ru

Аннотация.

Стратегическое планирование является ключевым инструментом эффективного муниципального управления. Однако на практике многие муниципалитеты сталкиваются с трудностями при разработке и реализации стратегий социально-экономического развития. Цель данного исследования - выявить основные проблемы и предложить пути совершенствования системы стратегического планирования на муниципальном уровне в РФ. Исследование опирается на комплексную методологию, сочетающую анализ нормативно-правовой базы, контент-анализ муниципальных стратегий (выборка - 120 документов из 8 регионов), экспертный опрос и серию кейс-стади в 4 муниципалитетах разных типов. Для обработки данных применялись методы описательной статистики, фреймворк-анализ, SWOT-анализ.

Выявлены три ключевые проблемы стратегического планирования на местном уровне: (1) недостаточная методическая проработанность процесса; (2) слабая увязка стратегий с муниципальными программами и бюджетами; (3) формальный характер участия местных сообществ. Предложен комплекс мер по совершенствованию нормативно-методической базы, усилению программно-целевых инструментов, развитию практик партисипаторного управления. Исследование вносит вклад в теорию и практику стратегирования на муниципальном уровне. Сформулированные рекомендации могут повысить качество и реалистичность местных стратегий, усилить их влияние на социально-экономическое развитие территорий. Перспективы дальнейших изысканий связаны с адаптацией предложенных подходов к специфике конкретных типов муниципальных образований.

Ключевые слова.

Муниципальное управление, стратегическое планирование, муниципальные стратегии, партисипаторное управление, программно-целевой подход.

Введение

Муниципальный уровень публичного управления играет ключевую роль в социально-экономическом развитии территорий и повышении качества жизни населения. В современных условиях возрастающей сложности и динамизма внешней среды особое значение приобретает стратегическое планирование, позволяющее местным органам власти определить долгосрочные приоритеты, мобилизовать ресурсы для их достижения, своевременно реагировать на вызовы и возможности [2].

Правовые основы стратегического планирования на муниципальном уровне в

Abstract.

Strategic planning is a key tool for effective municipal management. However, in practice, many municipalities face difficulties in developing and implementing socio-economic development strategies. The purpose of this study is to identify the main problems and propose ways to improve the strategic planning system at the municipal level in the Russian Federation. The study is based on a comprehensive methodology that combines analysis of the regulatory framework, content analysis of municipal strategies (sample - 120 documents from 8 regions), an expert survey and a series of case studies in 4 municipalities of different types. Methods of descriptive statistics, framework analysis, and SWOT analysis were used to process the data.

Three key problems of strategic planning at the local level have been identified: (1) insufficient methodological elaboration of the process; (2) poor linkage between strategies and municipal programs and budgets; (3) the formal nature of local community participation. A set of measures has been proposed to improve the regulatory and methodological framework, strengthen program-targeted tools, and develop participatory management practices. The study contributes to the theory and practice of strategizing at the municipal level. The formulated recommendations can improve the quality and realism of local strategies and enhance their impact on the socio-economic development of territories. Prospects for further research are related to the adaptation of the proposed approaches to the specifics of specific types of municipalities.

Keywords.

Municipal management, strategic planning, municipal strategies, participatory management, program-target approach.

России заложены Федеральным законом № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в РФ" [1]. В соответствии с ним муниципальные образования разрабатывают стратегии социально-экономического развития, план мероприятий по их реализации, прогнозы, программы [3].

За последние годы накоплен значительный опыт стратегирования на местах. По данным Минэкономразвития РФ, стратегии утверждены в 84% муниципальных районов и 62% городских округов [4]. Однако в реальной управленческой практике реализация стратегического подхода на муниципальном уровне сталкивается

с серьезными трудностями. Многие стратегии носят формальный, декларативный характер, слабо связаны с текущей деятельностью ОМСУ [5]. Отмечаются недостатки квалифицированных кадров, ограниченность финансовых и организационных ресурсов, низкая мотивация к стратегическому мышлению [6]. Результаты опросов свидетельствуют, что лишь 34% муниципальных служащих считают стратегическое планирование эффективным инструментом местного развития [7]. В этих условиях необходим критический анализ сложившихся практик муниципального стратегирования, выявление ключевых проблем и ограничений, поиск путей повышения качества и реалистичности стратегий, усиления их влияния на социально-экономические процессы. Данное исследование имеет целью на основе обобщения теоретических подходов и эмпирических данных разработать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования в муниципалитетах РФ. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы и нормативно-правовую базу муниципального стратегического планирования в РФ.
2. Исследовать содержание и качество реализации муниципальных стратегий социально-экономического развития в разрезе ключевых компонентов.
3. Выявить основные проблемы и ограничения, препятствующие полноценному внедрению стратегического подхода в практику муниципального управления.
4. Определить приоритетные направления и разработать комплекс мер по совершенствованию системы стратегического планирования на местном уровне.

Методологическую основу исследования составляет комплексный, междисциплинарный подход, синтезирующий современные концепции стратегического управления, пространственной экономики, институциональной теории [8; 9]. Эмпирическая часть опирается на сочетание

количественных и качественных методов сбора и анализа данных. На первом этапе проведен анализ федеральной и региональной нормативно-правовой базы по вопросам стратегического планирования на муниципальном уровне. Изучены Законы субъектов РФ, постановления и распоряжения региональных органов власти, методические рекомендации. Для оценки содержания и качества муниципальных стратегий применена процедура контент-анализа. Выборка включала 120 текстов стратегий социально-экономического развития муниципальных образований из 8 субъектов РФ, представляющих все федеральные округа. Анализ проводился с использованием структурированного кодировочного листа, включающего 25 категорий, сгруппированных в 4 смысловых блока: концептуальные основы, аналитический блок, целевой блок, механизмы реализации. Единицей счета выступали слова и словосочетания. Подсчитывались частоты и удельные веса категорий, строились кластеры схожих документов. Следующий этап - экспертный опрос в формате полуструктурированного интервью. В нем приняли участие 25 специалистов из 14 регионов: руководители и сотрудники администраций, представители научного и экспертного сообщества.

Гайд интервью содержал 15 открытых вопросов, нацеленных на выявление проблем и перспектив совершенствования муниципального стратегирования. Материалы интервью обрабатывались методом фреймворк-анализа. Для углубленного изучения практик стратегирования проведены кейс-стади в 4 муниципальных образованиях, представляющих разные типы (крупный и средний города, муниципальный район, сельское поселение). Использовались методы включенного наблюдения, анализа документов, SWOT-анализа. На завершающем этапе проведен синтез и триангуляция данных, полученных различными методами. Это позволило обеспечить достоверность и надежность выводов, минимизировать возможные смещения. Расчеты производились с помощью пакета SPSS 23.0.

Основная часть

Анализ эмпирических данных, полученных в ходе исследования, позволил выявить ряд значимых закономерностей и проблемных зон в системе стратегического планирования на муниципальном уровне в РФ.

Результаты контент-анализа муниципальных стратегий показали, что большинство документов в целом соответствуют формальным требованиям законодательства и методическим рекомендациям. Средний уровень соответствия по 25 категориям составил 78,4%. Наиболее полно в текстах представлены концептуальный (миссия, цели, приоритеты - 92,1%) и аналитический блоки (оценка потенциала, SWOT-анализ - 87,3%). В то же время механизмы реализации (дорожные карты, KPI, бюджет) проработаны существенно слабее - 62,8%. Кластерный анализ выявил три группы стратегий, различающихся по степени содержательной проработанности:

1. "Формальные" - характеризуются декларативностью целей, слабой привязкой к местной специфике, отсутствием индикаторов и ресурсного обеспечения;

2. "Рамочные" - отличаются более четкой структурой, наличием количественных показателей, но слабо увязаны с текущей деятельностью МСУ;

3. "Проактивные" - демонстрируют комплексный подход, сочетание стратегических и операционных аспектов, инновационные механизмы реализации. В разрезе типов муниципальных образований установлено, что наиболее качественные стратегии характерны для крупных городов, наименее - для сельских поселений. Данный факт можно объяснить различиями в ресурсных возможностях и управленческом потенциале [5; 7]. Корреляционный анализ выявил значимую положительную связь между качеством стратегий и показателями социально-экономического развития территорий: среднедушевым доходом, инвестициями в основной капитал, индексом человеческого развития. Это свидетельствует о существенном вкладе стратегического планирования в обеспечение устойчивого развития муниципалитетов, что согла-

суется с выводами ряда зарубежных исследований [13; 15].

Результаты анонимного экспертного опроса позволили выделить три ключевых проблемных области муниципального стратегирования:

1. Недостаточная методическая проработанность процесса. Большинство экспертов отметили отсутствие четких алгоритмов и инструментов стратегирования, адаптированных к специфике МСУ. "Существующие методички носят общий характер, не дают конкретного инструментария. Каждый муниципалитет действует по наитию".

2. Слабая увязка стратегий с программно-целевыми инструментами. Больше половины экспертов указали на формальный характер муниципальных программ, их неспособность обеспечить достижение стратегических целей. "Программы верстаются под бюджет, а не под стратегию. Получается двухконтурная система управления".

3. Низкий уровень вовлеченности местных сообществ. Половина экспертов подчеркнули дефицит реальных механизмов участия граждан и бизнеса в стратегировании. "Обсуждения носят имитационный характер. Власти отчитываются о количестве участников, но не о качестве их предложений". Выявленные в ходе опроса проблемы типичны для многих постсоветских стран, где внедрение стратегического подхода на местном уровне наталкивается на укорененные бюрократические практики и патерналистские установки [6; 8].

Сравнительный анализ кейсов позволил определить сквозные факторы, способствующие повышению качества и результативности муниципальных стратегий вне зависимости от размера и типа МО. К ним относятся: (1) опора на уникальные местные активы и компетенции; (2) выстраивание прочных партнерств с бизнесом и общественностью; (3) поиск новаторских решений и "точек роста"; (4) встраивание стратегических инициатив в текущую управленческую практику. Выявленные паттерны согласуются с современными моделями территориальной конкурентоспособности, подчеркивающими роль эн-

догенных факторов, коллаборации стейкхолдеров, инновационного поиска [10; 14].

Проведенное исследование также показало, что успех стратегий во многом определяется качеством человеческого и социального капитала территорий - компетенциями управленцев, готовностью локальных сообществ к самоорганизации и проактивному участию в планировании будущего [12; 16]. Дефицит данных факторов существенно ограничивает потенциал стратегического развития, особенно в малых и отдаленных муниципалитетах. Частично компенсировать его могут целевые образовательные программы для муниципальных кадров, грантовая поддержка гражданских инициатив, продвижение лучших практик через профессиональные сети [4; 9; 11].

Обобщая результаты многоуровневого анализа, можно сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Действующая система муниципального стратегического планирования в РФ характеризуется формальным соответствием законодательным требованиям при недостаточной содержательной глубине и целенаправленности большинства стратегий. Наиболее критичны дефициты в части механизмов реализации, мониторинга и коррекции документов.

2. Уровень качества и результативности муниципальных стратегий значительно дифференцирован в зависимости от типа МО. Лучшие практики демонстрируют крупные города, худшие - сельские поселения. Выявлены статистически значимые связи параметров стратегий с показателями социально-экономического развития территорий.

3. К числу ключевых проблем муниципального стратегического планирования эксперты относят методическую незрелость, слабую интеграцию с программно-целевыми инструментами, низкую вовлеченность стейкхолдеров. Данные ограничения типичны для стран с переходной институциональной средой и требуют комплексных решений.

4. Предпосылки успешного стратегического планирования на местах создают: опора на уникальные территориальные активы, кол-

лаборация власти, бизнеса и общества, поиск нестандартных решений, встраивание стратегии в управленческую рутину. Их обеспечение требует целенаправленных инвестиций в человеческий и социальный капитал МСУ.

Проведенный анализ позволяет высветить приоритетные направления совершенствования системы муниципального стратегического планирования:

1. Развитие методической и кадровой базы через актуализацию рекомендаций и регламентов, организацию обучающих программ, формирование экспертных сообществ по обмену опытом.

2. Усиление программно-целевых инструментов путем интеграции муниципальных программ и проектов со стратегическими целями, внедрения технологий проектного управления, бюджетирования, ориентированного на результат.

3. Внедрение процедур общественного участия на всех этапах стратегического планирования - от диагностики до мониторинга реализации. Перспективные форматы: общественные советы, краудсорсинг, партисипаторное бюджетирование, соглашения о социальном партнерстве.

4. Стимулирование инновационного поиска через организацию муниципальных конкурсов стратегических инициатив, создание проектных офисов и лабораторий социального дизайна, поддержку пилотных экспериментов.

Практическая реализация предлагаемых направлений позволит повысить качество и социальную легитимность муниципальных стратегий, превратить их в реальный рычаг повышения конкурентоспособности и устойчивого развития территорий. Вместе с тем, следует критически оценивать ограничения проведенного исследования. Выборка муниципалитетов и экспертов не является репрезентативной в масштабах страны. За рамками анализа остались отдельные значимые аспекты (финансовые, правовые, политические факторы стратегического планирования). Перспективы дальнейших изысканий связаны с кросс-региональными сопоставлениями, изучением международного опыта, оцен-

кой синергетических эффектов взаимодействия муниципальных стратегий с документами других уровней планирования.

Дополнительные результаты статистического анализа подтверждают выявленные закономерности. Доля муниципалитетов, чьи стратегии соответствуют критериям качества, выросла. Сравнительный анализ в разрезе федеральных округов выявил лидерство Приволжского и Центрального ФО. Наиболее проблемная ситуация сохраняется в Северо-Кавказском и Дальневосточном ФО.

Полученные результаты углубляют научные представления о закономерностях и механизмах стратегического планирования на муниципальном уровне. Они развивают теоретические положения о ключевой роли внутренних факторов и управленческих практик в обеспечении территориальной конкурентоспособности в современных условиях [3; 7; 14]. Вместе с тем, выявленные проблемы и ограничения указывают на необходимость дальнейшего совершенствования институциональных рамок и инструментов стратегирования на местном уровне.

Заключение

Проведенное исследование позволило комплексно проанализировать состояние и особенности стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации. Сочетание методов анализа обеспечило объемное видение проблемы, позволило выявить ключевые закономерности, тенденции и факторы развития данной сферы. Установлено, что действующие муниципальные стратегии в большинстве случаев характеризуются невысоким качеством проработки и слабой реализуемостью. Дефициты стратегического планирования особенно критичны для небольших муниципалитетов, не обладающих достаточным управленческим потенциалом. Ключевым ограничением выступает неразвитость методической, организационной и кадровой инфраструктуры стратегирования на местах.

Вместе с тем, исследование выявило позитивную динамику качества муниципальных стратегий в последние годы. Об-

наружены статистически значимые связи уровня проработанности стратегий с показателями социально-экономического развития территорий. Качественные стратегии действительно способны служить действенным инструментом повышения конкурентоспособности и стимулирования роста на местном уровне. Анализ лучших практик указывает на ключевые факторы успеха муниципального стратегирования: вовлечение стейкхолдеров, интеграцию стратегических инициатив в текущую деятельность, мобилизацию уникальных территориальных ресурсов, поиск нестандартных решений. Формирование соответствующих компетенций должно стать приоритетом политики развития на региональном и федеральном уровнях.

Результаты исследования существенно обогащают научные представления о потенциале и ограничениях муниципального стратегического планирования в современной России. Они создают концептуальную и эмпирическую основу для дальнейших изысканий в данной сфере. Прикладное значение полученных выводов связано с возможностью их использования для модернизации системы стратегического управления на местном уровне. Дальнейшие исследования целесообразно сфокусировать на масштабных межрегиональных сопоставлениях, углубленной диагностике институциональных барьеров, изучении синергетических эффектов сопряжения стратегий различных уровней и сфер. Это позволит сформировать целостную научную картину муниципального стратегирования как ключевого механизма пространственного развития страны.

Список источников:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
2. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 №207-р (ред. от 31.08.2019) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года».
3. Бухвальд Е.М. Муниципальное стратегическое планирование: новые реалии и новые проблемы // Самоуправление. 2018. №3(112). С. 10-14.
4. Ворошилов Н.В. Формирование и реализация муниципальных стратегий в Российской Федерации // Проблемы развития территории. 2020. №6 (110). С. 43-58.
5. Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Муниципальное стратегическое планирование в России: основные итоги исследования // Известия Русского географического общества. 2019. Т. 151. №3. С. 1-12.
6. Зубаревич Н.В., Сафронов С.Г. Неравенство регионов и крупных городов России: что изменилось в 2010-е годы? // Общественные науки и современность. 2019. № 4. С. 57-70.
7. Мельникова Л.В. Региональные стратегии как компоненты стратегического каркаса территориальной организации экономики // Экономика Сибири в условиях глобальных вызовов XXI века. 2018. Т. 1. С. 149-156.
8. Митрофанова И.В. Модернизация института стратегического территориального планирования в контексте цифровизации экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. №7А. С. 175-184.
9. Мусинова Н.Н., Братарчук Т.В., Семкина О.С., Горлова О.С., Васюнина М.Л., Соляникова С.П., Аландаров Р.А., Зотов В.Б., Маркина Е.В., Прокофьев С.Е. Местное самоуправление и муниципальные финансы. – Москва, 2016.
10. Рисин И.Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития крупных муниципальных образований: опыт и новые подходы // Регион: системы, экономика, управление. 2019. №2 (45). С. 11-18.
11. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
12. Селименков Р.Ю., Советов П.М. Стратегическое планирование развития муниципальных образований: проблемы и решения // Проблемы развития территории. 2021. №1(111). С. 7-21.
13. Шедько Ю.Н. Совершенствование механизмов согласования и реализации документов стратегического планирования на региональном и муниципальном уровнях // Управленческие науки. 2018. Т. 8. №1. С. 44-50.
14. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. 538 p.
15. Ferlie E. (ed.) Making Wicked Problems Governable? The Case of Managed Networks in Health Care. Oxford: Oxford University Press, 2013. 345 p.
16. Poister T.H., Aristigueta M.P., Hall J.L. Managing and Measuring Performance in Public and Non-profit Organizations: An Integrated Approach. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014. 432 p.

References:

1. Federal Law of 28.06.2014 No. 172-FZ "On Strategic Planning in the Russian Federation".
2. Order of the Government of the Russian Federation of 13.02.2019 No. 207-r (as amended on 31.08.2019) "On Approval of the Strategy for Spatial Development of the Russian Federation for the Period up to 2025".
3. Bukhvald E.M. Municipal Strategic Planning: New Realities and New Problems // Self-Government. 2018. No. 3 (112). P. 10-14.
4. Voroshilov N.V. Formation and Implementation of Municipal Strategies in the Russian Federation // Problems of Territorial Development. 2020. No. 6 (110). P. 43-58.
5. Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. Municipal strategic planning in Russia: main results of the study // Bulletin of the Russian Geographical Society. 2019. Vol. 151. No. 3. Pp. 1-12.
6. Zubarevich N.V., Safronov S.G. Inequality of regions and large cities of Russia: what has changed in the 2010s? // Social sciences and modernity. 2019. No. 4. Pp. 57-70.
7. Melnikova L.V. Regional strategies as components of the strategic framework of the territorial organization of the economy // Economy of Siberia in the context of global challenges of the 21st century. 2018. Vol. 1. Pp. 149-156.
8. Mitrofanova I.V. Modernization of the institute of strategic territorial planning in the context of digitalization of the economy // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2019. Vol. 9. No. 7A. P. 175-184.
9. Musinova N.N., Bratarchuk T.V., Semkina O.S., Gorlova O.S., Vasunina M.L., Solyannikova S.P., Alandarov R.A., Zotov V.B., Markina E.V., Prokofiev S.E. Local self-government and municipal finances. - Moscow, 2016.
10. Risin I.E. Strategic planning of socio-economic development of large municipalities: experience and new approaches // Region: systems, economics, management. 2019. No. 2 (45). P. 11-18.
11. Rummyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial management // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. P. 46.
12. Selimenkov R.Yu., Sovetov P.M. Strategic planning for the development of municipalities: problems and solutions // Problems of development of the territory. 2021. No. 1 (111). P. 7-21.
13. Shedko Yu.N. Improving the mechanisms for coordinating and implementing strategic planning documents at the regional and municipal levels // Management sciences. 2018. Vol. 8. No. 1. P. 44-50.
14. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. 538 p.
15. Ferlie E. (ed.) Making Wicked Problems Governable? The Case of Managed Networks in Health Care. Oxford: Oxford University Press, 2013. 345 p.
16. Poister T.H., Aristigueta M.P., Hall J.L. Managing and Measuring Performance in Public and Non-profit Organizations: An Integrated Approach. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014. 432 p.

УДК 338.24

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_124

EDN: NXWUSR

Научная методология Ричарда Фейнмана и ее применимость к проблемам государственного и муниципального управления

Richard Feynman's scientific methodology and its applicability to problems of public and municipal administration



Илья Владимирович Рыбальченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», аспирант, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ, научный эксперт российского экологического движения (РЭД), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241.

109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Rybalchenko I. Vladimirovich

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", postgraduate student, lawyer, expert of the All-Russian Popular Front on housing and communal services issues, scientific expert of the Russian environmental movement (RED), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-code: 7869-9464, Author ID: 1106241.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542

e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com



Александр Васильевич Демин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228.

109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: avdemin1955@gmail.com

Demin A. Vasilyevich

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542

e-mail: avdemin1955@gmail.com

Аннотация.

В статье исследуется научная методология Ричарда Фейнмана и ее применимость к проблемам государственного и муниципального управления. Анализируются основные принципы научного метода Фейнмана, включая формулировку гипотез, предсказание их последствий и эмпирическую проверку. Показано, что данные принципы могут быть эффективно адаптированы для решения управленческих задач, улучшения качества принимаемых решений и повышения эффективности управления. Рассматриваются примеры успешного применения фейнмановской методологии в реформировании систем государственного и муниципального управления, что подтверждает ее значимость и практическую ценность. Особое внимание уделено принципу неопределенности, научному скептицизму и адаптивности управленческих стратегий, что позволяет создавать гибкие и обоснованные управленческие решения.

Ключевые слова.

Научная методология, Ричард Фейнман, государственное и муниципальное управление, теория управления.

Введение

Научный метод [5] представляет собой фундаментальный подход к познанию и изучению мира, который обеспечивает систематическое и объективное исследование. В условиях современного общества, характеризующегося быстрым развитием технологий и усложнением социальных процессов, применение научного метода становится особенно актуальным. В сфере государственного и муниципального управления научный метод позволяет формировать обоснованные и доказательные подходы к решению управленческих задач, минимизируя влияние субъективных факторов и ошибок. Применение научного метода способствует более эффективному распределению ресурсов, улучшению качества принимаемых решений и повышению прозрачности управления [2].

В условиях глобализации, ускоренного технологического развития и роста сложности управляемых систем, использование научного метода становится особенно актуальным. Принципы, разработанные и популяризированные выдающимся физиком, лауреатом Нобелевской премии Ричардом Фейнманом, могут значитель-

Abstract.

This article examines Richard Feynman's scientific methodology and its applicability to the issues of public and municipal administration. The main principles of Feynman's scientific method, including hypothesis formulation, prediction of consequences, and empirical verification, are analyzed. It is demonstrated that these principles can be effectively adapted to address management tasks, improve decision-making quality, and enhance administrative efficiency. Examples of successful application of Feynman's methodology in system reform and municipal management are presented, confirming its significance and practical value. Special attention is paid to the principle of uncertainty, scientific skepticism, and the adaptability of management strategies, which enable the creation of flexible and well-founded administrative decisions.

Keywords.

Scientific methodology, Richard Feynman, public and municipal administration, management theory.

но повысить качество государственного управления, способствуя более обоснованному и рациональному принятию решений.

Ричард Фейнман является одним из самых влиятельных ученых XX века. Его вклад в развитие и популяризацию науки не переоценить. Фейнман известен не только своими научными открытиями, но и своим уникальным подходом к обучению и распространению научного знания. Его книги, такие как "Фейнмановские лекции" и "Вы, конечно, шутите, мистер Фейнман!", стали эталоном научного образования и внесли значительный вклад в развитие критического мышления и научного метода.

Фейнман активно выступал за доступность науки для широких масс, подчеркивая важность критического мышления и эмпирической проверки гипотез. Его методология основана на постоянных сомнениях и проверках, что делает ее универсальной и применимой в различных областях знаний, включая государственное и муниципальное управление.

Фейнман также активно участвовал в Манхэттенском проекте, и его работа продемонстрировала важность междисциплинарного подхода и координации

усилий ученых для решения сложных задач. Этот опыт также показывает, как научный метод может быть применен в условиях ограниченного времени и ресурсов, что особенно актуально для управления в кризисных ситуациях.

Целью данной статьи является всесторонний анализ научного метода Ричарда Фейнмана и его применимости к проблемам государственного и муниципального управления [6]. Основные задачи статьи включают приведение конкретных примеров и аргументов в пользу использования научного метода в управленческой практике и выявление преимуществ и ограничений научного метода Фейнмана в сфере государственного управления.

Поставленные задачи направлены на демонстрацию того, как научный метод, разработанный для естественных наук, может быть адаптирован и эффективно применен в управленческой деятельности. Важно подчеркнуть, что внедрение принципов Фейнмана в государственное и муниципальное управление может способствовать повышению прозрачности, обоснованности и эффективности принимаемых решений, что, в свою очередь, улучшит качество жизни граждан и общую стабильность общества [4].

Основная часть

Научный метод Ричарда Фейнмана основывается на ряде ключевых принципов, которые направлены на систематическое и объективное исследование окружающего мира. Эти принципы включают **эмпиризм, фальсифицируемость гипотез, критическое мышление и творческий подход к решению проблем с последующей перепроверкой.**

Рассмотрим каждый из этих принципов более детально.

1. **Эмпиризм.** Фундаментальным принципом научного метода Фейнмана является эмпиризм, который предполагает, что знания должны основываться на наблюдениях и экспериментах. Фейнман подчеркивал важность получения данных из наблюдений реальных явлений и проведения экспериментов для проверки гипотез. Этот подход минимизирует влияние

субъективных факторов и ошибок, обеспечивая объективность и достоверность научных выводов. В контексте государственного управления эмпиризм позволяет принимать решения, основываясь на реальных данных и результатах пилотных проектов [1], что повышает их обоснованность и эффективность.

2. **Фальсифицируемость гипотез.** Вторым важным принципом является фальсифицируемость гипотез. Согласно Фейнману, для того чтобы гипотеза считалась научной, она должна быть подвержена проверке и потенциальному опровержению. Это означает, что гипотеза должна содержать предсказания, которые можно эмпирически проверить. Если результаты эксперимента или наблюдений противоречат гипотезе, она должна быть пересмотрена или отвергнута. В государственном и муниципальном управлении этот принцип позволяет структурировать процесс принятия решений таким образом, чтобы любые предположения могли быть проверены на практике, что снижает риски и неопределенность [10].

3. **Критическое мышление.** Критическое мышление играет центральную роль в научном методе Фейнмана. Он призывал ученых и исследователей не принимать на веру устоявшиеся догмы и всегда ставить под сомнение полученные результаты. Этот принцип способствует выявлению слабых мест в теоретических и практических подходах, стимулирует поиск новых решений и постоянное совершенствование знаний. Для специалистов в области государственного управления критическое мышление является инструментом для анализа и оценки текущих управленческих стратегий, что позволяет находить более эффективные способы решения проблем.

4. **Творческий подход.** Научный метод Фейнмана также включает в себя значительный элемент творчества, особенно на этапе формулировки гипотез. Фейнман подчеркивал важность не только логического мышления, но и способности мыслить нестандартно, чтобы выдвигать новые и оригинальные гипотезы. Это особенно важно в условиях сложных и многогран-

ных управленческих задач, где стандартные решения могут быть недостаточно эффективными. Творческий подход позволяет разрабатывать инновационные управленческие стратегии, которые могут лучше соответствовать реальным потребностям общества [7].

5. **Проверка и перепроверка.** Один из наиболее характерных аспектов подхода Фейнмана к научному методу заключается в постоянной проверке и перепроверке

гипотез. Это требует не только проведения первичных экспериментов, но и повторного анализа данных, проверки на разных выборках и условиях, а также использования различных методологических подходов [8]. Для государственного управления это может означать необходимость регулярного мониторинга и оценки принятых мер, что позволяет своевременно вносить коррективы и повышать эффективность управления, табл.1.

Таблица 1

Принципы методологии Ричарда Фейнмана и их применимость в государственном и муниципальном управлении.

Принцип методологии Фейнмана	Применимость в госуправлении
Эмпиризм	Основываясь на реальных данных и результатах пилотных проектов, решения принимаются на основе объективного анализа, что повышает их обоснованность и эффективность.
Фальсифицируемость гипотез	Предположения и управленческие гипотезы должны быть проверены на практике. Если результаты противоречат гипотезе, она пересматривается или отвергается, что снижает риски и неопределенность.
Критическое мышление	Анализ и оценка текущих управленческих стратегий с целью нахождения более эффективных решений. Постоянное совершенствование подходов на основе критического осмысления результатов.
Творческий подход	Разработка инновационных управленческих стратегий, которые лучше соответствуют реальным потребностям общества. Мыслить нестандартно для выдвижения новых и оригинальных решений.
Проверка и перепроверка	Регулярный мониторинг и оценка принятых мер, что позволяет своевременно вносить коррективы и повышать эффективность управления. Постоянная проверка и перепроверка управленческих решений.

*Источник: составлено авторами

Этапы научного метода Фейнмана.

Научный метод Ричарда Фейнмана включает несколько ключевых этапов, каждый из которых направлен на систематическое и объективное исследование наблюдаемых явлений. Эти этапы включают **формулировку гипотезы, предсказание последствий гипотезы и эмпирическую проверку гипотезы.** Рассмотрим каждый из этих этапов более подробно.

1. Формулировка гипотезы.

Научный метод Ричарда Фейнмана начинается с формулировки гипотезы, которая представляет собой догадку или предположение, основанное на наблюдениях и имеющем логическое обоснование. В контексте государственного и муниципального управления этот этап можно сравнить с постановкой проблем и формулировкой предположений о причинах и возможных решениях.

Формулировка гипотезы является первым и одним из самых важных этапов научного метода. Этот процесс включает в себя выдвижение догадок и предположений о наблюдаемых явлениях. Гипотеза должна быть четко определена, внутренне непротиворечива и поддающаяся проверке эмпирическими методами. Фейнман подчеркивал, что хорошая гипотеза должна быть простой и логически последовательной, что позволяет делать предсказания, которые могут быть проверены экспериментально, гипотеза должна быть не только логически обоснованной, но и проверяемой на практике [9]. Для государственных и муниципальных управленцев это означает необходимость выдвижения реалистичных и осуществимых предположений, которые могут быть подтверждены или опровергнуты с помощью данных и наблюдений.

В государственном и муниципальном управлении формулировка гипотезы может помочь структурировать процесс принятия решений. Например, при разработке муниципальных программ по улучшению экологической ситуации гипотеза может звучать так: "Увеличение зеленых насаждений в центральных районах города приведет к снижению уровня загрязнения воздуха". Эта гипотеза может быть проверена через сбор и анализ данных о качестве воздуха до и после внедрения мер.

2. Предсказание последствий гипотезы.

После формулировки гипотезы следующим этапом является предсказание ее последствий. Этот процесс включает анализ возможных исходов и их проверку через эмпирическое наблюдение и эксперимент. Фейнман подчеркивал, что любые гипотезы должны быть подкреплены предсказаниями, которые могут быть проверены на практике. Предсказания должны быть ясными и смелыми, чтобы их можно было легко опровергнуть или подтвердить.

Для управленческой практики этот этап может включать оценку потенциальных рисков и выгод новых политик и

программ. Например, при внедрении системы электронного документооборота в муниципальных органах гипотеза может предполагать снижение времени обработки запросов граждан на 30%. Проверка этой гипотезы потребует систематического сбора данных до и после внедрения системы, что позволит объективно оценить ее эффективность.

Например, в контексте управления городом гипотеза может касаться улучшения транспортной инфраструктуры. Предположим, что увеличение числа автобусных маршрутов в определенном районе приведет к снижению уровня пробок. Это предположение должно быть проверено эмпирически, что приводит нас к следующему этапу научного метода Фейнман - предсказание последствий гипотезы

Например, в транспортной инфраструктурой предсказание может заключаться в следующем: если добавить три новых автобусных маршрута, то среднее время в пути на личных автомобилях в этом районе сократится на 15%.

Фейнман подчеркивал, что предсказания должны быть точными и конкретными, чтобы их можно было проверить экспериментально. Это позволяет управленцам создавать измеримые и проверяемые цели, что является ключевым элементом эффективного управления.

3. Эмпирическая проверка гипотезы.

Последний этап научного метода Фейнмана включает в себя сравнение предсказаний гипотезы с экспериментальными данными. В контексте государственного и муниципального управления это означает сбор и анализ данных для проверки правильности выдвинутых предположений и сделанных предсказаний.

Эмпирическая проверка является краеугольным камнем научного метода. Фейнман утверждал, что без экспериментальной проверки любые гипотезы остаются лишь догадками. Эмпирические данные необходимы для подтверждения или опровержения гипотез, что позволяет двигаться вперед в научных исследованиях и разработках, табл.2.

Таблица 2

Этапы научного метода Фейнмана и их адаптация для государственного и муниципального управления

Этапы научного метода Фейнмана	Особенности этапа для госуправления
Формулировка гипотезы	Выдвижение предположений о возможных результатах управленческих решений. Пример: "Снижение налоговой ставки для малого бизнеса увеличит количество зарегистрированных предприятий". Проверка гипотезы может быть осуществлена через анализ данных о количестве новых регистраций после изменения налоговой политики.
Предсказание последствий гипотезы	Оценка потенциальных рисков и выгод предложенных управленческих мер. Пример: "Введение новой транспортной схемы уменьшит трафик на центральных улицах города на 20%". Для проверки этой гипотезы можно использовать данные о трафике до и после внедрения новой схемы.
Эмпирическая проверка гипотезы	Проведение пилотных проектов и анализ результатов для подтверждения или опровержения гипотез. Пример: "Создание образовательных программ по повышению цифровой грамотности для пенсионеров увеличит их участие в общественной жизни". Проверка гипотезы может включать проведение образовательных курсов и анализ изменений в уровне участия пенсионеров в общественных мероприятиях до и после курсов.

*Источник: составлено авторами

В государственном управлении эмпирическая проверка может включать проведение пилотных проектов и анализ данных, собранных в результате их реализации. Например, гипотеза о том, что введение универсального базового дохода (УБД) улучшит экономическое положение малоимущих граждан, может быть проверена посредством пилотных проектов в отдельных регионах. Анализ данных до и после внедрения УБД позволит оценить его влияние на благосостояние населения и экономическую активность.

Методы, разработанные Фейнманом для естественных наук, могут быть адаптированы и применены в контексте государственного и муниципального управления. Изучение управленческой деятельности, как и научные исследования, требует си-

стематического подхода, объективности и способности к критическому анализу [3].

В практике государственного управления уже имеются примеры успешного применения фейнмановского научного метода. Например, в муниципальном управлении города Нью-Йорка была проведена реформа системы парковочного пространства, основанная на эмпирических исследованиях и пилотных проектах. Эта реформа включала сбор данных о занятости парковочных мест и поведенческих реакциях водителей, что позволило оптимизировать распределение парковочных зон и увеличить доходы города.

Другой пример можно найти в Великобритании, где программа по сокращению времени ожидания в очередях к врачам общей практики была основана

на данных, собранных в ходе пилотных проектов. Эмпирический подход позволил выявить наиболее эффективные методы управления потоками пациентов и оптимизировать расписание приема, что значительно улучшило качество медицинских услуг. Реформы, направленные на внедрение электронных медицинских карт, были сначала опробованы в нескольких больницах, что позволило выявить и устранить технические и организационные проблемы до их масштабного внедрения.

Следующий пример — программы по улучшению городского транспорта в крупных мегаполисах, таких как Москва и Нью-Йорк, где на основе собранных данных о пассажиропотоках и трафике были разработаны и внедрены новые транспортные схемы, значительно снизившие нагрузку на транспортную инфраструктуру и улучшившие качество услуг для граждан.

В нашем примере с автобусными маршрутами необходимо будет собрать данные о времени в пути до и после введения новых маршрутов и проанализировать их, чтобы определить, снизилось ли время в пути на 15%, как предсказывалось. Если данные подтвердят гипотезу, она может быть использована для дальнейшего планирования и оптимизации транспортной системы. Если нет, необходимо будет пересмотреть гипотезу и сделать новые предположения.

Для проверки предсказания могут быть использованы различные методы сбора данных, такие как дорожные камеры, опросы водителей и пассажиров, а также анализ GPS данных. Результаты анализа этих данных позволят управленцам сделать выводы о эффективности принятых мер и при необходимости скорректировать их.

Анализ последствий управленческих решений. Предсказание последствий гипотезы является вторым важным этапом научного метода. В управленческой практике это включает в себя анализ возможных рисков и выгод, связанных с предложенными мерами, и их проверку на практике.

Методы предсказания и анализа последствий. Методы предсказания последствий включают моделирование,

прогнозирование и сценарный анализ. Моделирование позволяет создавать виртуальные модели управленческих решений и анализировать их возможные последствия. Например, модель городской транспортной системы может быть использована для предсказания влияния новых маршрутов на уровень заторов и качество воздуха.

Прогнозирование предполагает использование исторических данных и статистических методов для оценки будущих результатов. Сценарный анализ позволяет рассматривать различные сценарии развития событий и оценивать их вероятные последствия. Например, при разработке стратегии экономического развития могут быть рассмотрены сценарии с различными уровнями налоговых ставок и их влиянием на инвестиции и занятость.

Примеры успешных и неуспешных предсказаний. Успешным примером предсказания последствий является введение системы интеллектуального управления трафиком в крупных городах, таких как Лондон и Сингапур. Предсказания о снижении заторов и улучшении транспортной логистики были подтверждены на практике, что повысило качество жизни граждан и эффективность транспортной системы.

Неуспешным примером может служить программа по внедрению обязательной сортировки мусора в мегаполисах без предварительного создания необходимой инфраструктуры и информационной кампании. Гипотеза о том, что такие меры приведут к значительному снижению объемов захороняемых отходов, не подтвердилась из-за непонимания и сопротивления со стороны граждан, что привело к снижению эффективности программы.

Эмпирическая проверка в государственном управлении. Эмпирическая проверка гипотез является завершающим этапом научного метода. В управлении это включает сбор и анализ данных для подтверждения или опровержения гипотез, а также адаптацию управленческих решений на основе полученных результатов.

Пилотные проекты и их роль в проверке гипотез. Пилотные проекты играют ключевую

чевую роль в проверке управленческих гипотез. Они позволяют тестировать новые подходы и решения в ограниченном масштабе, что снижает риски и затраты. Например, пилотный проект по введению системы электронного документооборота может быть реализован в одном муниципалитете перед его распространением на весь регион. Это позволяет выявить и устранить возможные проблемы, а также адаптировать систему к специфическим условиям.

Методы сбора и анализа данных в управленческих исследованиях. Для сбора и анализа данных используются различные методы, включая опросы, интервью, анализ документов и статистические методы. Опросы и интервью позволяют получить качественную информацию о мнениях и ожиданиях граждан, что помогает лучше понять их потребности и предпочтения. Анализ документов включает изучение официальных отчетов, стратегий и других источников, что позволяет оценить эффективность предыдущих управленческих решений.

Статистические методы, такие как регрессионный анализ и анализ временных рядов, позволяют выявлять закономерности и предсказывать результаты. Например, регрессионный анализ может быть использован для оценки влияния различных факторов на экономическое развитие региона, что помогает принять более обоснованные решения.

Принципы постоянных сомнений и критического мышления. Научный скептицизм, как основной принцип методологии Фейнмана, предполагает необходимость постоянных сомнений и критического мышления. В управлении это означает, что каждое решение должно подвергаться регулярному анализу и оценке. Управленцы должны быть готовы пересматривать и корректировать свои подходы на основе новых данных и обстоятельств. Этот подход способствует повышению гибкости и адаптивности управленческих решений.

Фейнман утверждал, что истинное научное знание никогда не является окончательным и всегда открыто для пересмотра. В контексте государственного управления

это означает, что политики и стратегии должны быть динамичными и способными адаптироваться к изменяющимся условиям. Примером применения этого принципа может служить регулярный пересмотр программ социального обеспечения на основе новых данных о потребностях и предпочтениях населения.

Примеры применения научного скептицизма в управлении. Примером успешного применения научного скептицизма в управлении является реформа системы образования в Финляндии. Регулярный анализ и пересмотр образовательных программ на основе данных о результатах обучения и обратной связи от учителей и учащихся позволили создать одну из самых эффективных систем образования в мире.

Другой пример — программа по борьбе с бедностью в Бразилии (Bolsa Família), где использование данных и постоянный мониторинг результатов позволили адаптировать программу к потребностям населения и значительно снизить уровень бедности в стране.

Адаптивность и гибкость управленческих стратегий. Принципы адаптивного управления. Адаптивное управление основано на способности систем быстро реагировать на изменения и корректировать свои стратегии. Этот подход включает в себя постоянный мониторинг и оценку результатов, что позволяет вносить необходимые коррективы. Принципы адаптивного управления включают гибкость, готовность к изменениям и способность к обучению.

Фейнман подчеркивал важность готовности к пересмотру существующих теорий и подходов на основе новых данных. В управлении это выражается в необходимости создания механизмов для быстрого реагирования на изменяющиеся условия и адаптации стратегий к новым вызовам.

Примеры адаптивных стратегий в муниципальном управлении. Примером адаптивного управления в муниципальном управлении является система управления общественным транспортом в Стокгольме, где использование данных о пассажиропотоках и трафике позволяет оперативно вносить изменения в распи-

сание и маршруты. Это позволяет улучшить качество обслуживания и повысить удовлетворенность граждан.

Еще один пример — программа по управлению водными ресурсами в Калифорнии, где постоянный мониторинг состояния водных запасов и использование современных технологий позволяют эффективно реагировать на засухи и изменяющиеся климатические условия, обеспечивая стабильное водоснабжение населения.

Заключение

Несмотря на многочисленные преимущества, научный метод Ричарда Фейнмана не лишен критики и ограничений, особенно в контексте его применения к государственному и муниципальному управлению. Эти ограничения связаны с природой социальных и политических процессов, которые сложно поддаются строгой эмпирической проверке и моделированию.

Недоказуемые и непроверяемые гипотезы. В государственном управлении часто встречаются ситуации, когда гипотезы невозможно строго доказать или опровергнуть из-за множества влияющих факторов и сложности отслеживания всех переменных. Например, гипотеза о том, что повышение уровня образования приведет к сокращению уровня преступности, может быть недоказуемой, поскольку на уровень преступности влияют множество других факторов, таких как экономические условия, социальные программы и культурные особенности.

Методы минимизации рисков. Для минимизации рисков, связанных с недоказуемыми гипотезами, рекомендуется использовать мультидисциплинарный подход и различные методы анализа. Например, комбинация качественных и количественных исследований может дать более полное представление о влиянии управленческих решений. Также важно проводить пилотные проекты и использовать сценарный анализ для оценки возможных последствий.

Эмпирическая проверка и оценка эффективности реформ. Для проверки

гипотезы о внедрении обязательного медицинского страхования проводятся пилотные проекты в отдельных регионах. Результаты этих проектов анализируются для оценки влияния реформы на доступность и качество медицинских услуг.

Пример. В ходе пилотного проекта в Московской области были собраны данные о количестве обращений в медицинские учреждения, времени ожидания и уровне удовлетворенности пациентов. Анализ этих данных показал значительное улучшение показателей по сравнению с периодом до реформы, что подтверждает эффективность внедрения обязательного медицинского страхования.

Реформы муниципального управления.

Децентрализация власти и перераспределение полномочий между уровнями управления могут как существенно повысить, так и снизить эффективность муниципального управления. Применение научной методологии позволяет структурировать процесс децентрализации, формулируя гипотезы и проверяя их на практике.

Например, гипотеза: Расширение полномочий муниципалитетов повысит качество предоставляемых населению услуг. Эта гипотеза может быть проверена через анализ изменений в управлении муниципальными услугами после децентрализации в пилотных районах как было сделано в ряде областей..

Пример. В ходе реформы децентрализации в Нижегородской области было проведено исследование, показавшее, что передача полномочий по управлению общественным транспортом муниципалитетам позволила улучшить качество обслуживания и сократить время ожидания транспорта. Однако, были выявлены проблемы с финансированием, что потребовало дополнительных мер по перераспределению бюджетных средств.

Список источников:

1. Григорьев Л.С. Глобализация и регионализация в современном мире. М.: Издательство Юрайт, 2019. - 336 с.
2. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы при создании научной модели мотивации и организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 53-63.
3. Зотов В.Б., Демин А.В., Рыбальченко И.В., Терехова К.Ю. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
4. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 512 с.
5. Поппер К.Р. Логика и рост научного знания. М.: Прогресс, 1983. - 480 с.
6. Социальное благополучие человека: правовые параметры / Под общ. ред. проф. Комаровой В.В. - М.: Норма Инфра-М, 2019. - 240 с.
7. Слуцкий Е.Е. Математическое моделирование в экономике: проблемы и перспективы. М.: Экономика, 2017. - 368 с.
8. Фейнман Р.П. "Вы, конечно, шутите, мистер Фейнман!": Приключения любопытного человека. W. W. Norton & Company, 1985.
9. Фейнман Р.П. Характер физических законов. MIT Press, 1967.
10. Широков А.В. Адаптивное управление в условиях неопределенности. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2020. - 288 с.

References:

1. Grigoriev L.S. Globalization and regionalization in the modern world. Moscow: Yurait Publishing House, 2019. - 336 p.
2. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. Management techniques in creating a scientific model of motivation and organization of labor in public institutions using a proactive approach // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 53-63.
3. Zotov V.B., Demin A.V., Rybalchenko I.V., Terekhova K.Yu. Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 14-22.
4. Kahneman D. Think slowly ... decide quickly. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2011. - 512 p.
5. Popper K.R. Logic and the Growth of Scientific Knowledge. Moscow: Progress, 1983. - 480 p.
6. Human Social Well-Being: Legal Parameters / Under the general editorship of prof. Komarova V.V. - Moscow: Norma Infra-M, 2019. - 240 p.
7. Slutsky E.E. Mathematical Modeling in Economics: Problems and Prospects. Moscow: Economica, 2017. - 368 p.
8. Feynman R.P. "Surely You're Joking, Mr. Feynman!": Adventures of a Curious Man. W. W. Norton & Company, 1985.
9. Feynman R.P. The Nature of Physical Laws. MIT Press, 1967.
10. Shirokov A.V. Adaptive Control Under Uncertainty. St. Petersburg: Publishing House of the Polytechnic University, 2020. - 288 p.

УДК 330.322(075)

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_134

EDN: NGHMVQ

Факторы инвестиционной привлекательности региональных мезосистем на основе геомаркетингового и цифрового подходов

Factors of investment attractiveness of regional mesosystems based on geomarketing and digital approaches



Роман Евгеньевич Торгашев

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN-код: 9664-5709; AuthorID: 522502.

125047, Москва, Миусская площадь, д. 6
e-mail: torgre@mail.ru

Roman E. Torgashev

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN code: 9664-5709; AuthorID: 522502.

6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047.
e-mail: torgre@mail.ru

Аннотация.

В данной статье освещены результаты девятилетнего исследования автора, которые направлены на внедрение и развитие факторов инвестиционной привлекательности региональных мезосистем на основе геомаркетингового подхода, в развитии которого автором была разработана методологическая концепция.

Актуальность данного исследования заключается в том, что активизация инвестиционных процессов является основой успешного экономического развития государства и его региональных мезосистем. Одной из важнейших задач, стоящих перед Россией в целом и отдельными ее регионами, является привлечение инвестиций. Размер и динамика инвестиций в развитие региона определяются, прежде всего, его инвестиционной привлекательностью, которая определяет его конкурентные преимущества по сравнению с другими объектами инвестирования.

В 2022 и 2023 годах российская экономика продемонстрировала высокие темпы развития и адаптационные способности к неблагоприятным изменениям внешнеэкономических условий. Впоследствии указанное обстоятельство не только изменило вектор направления движения, но и установило «новые правила» для поиска потенциальных путей развития регионов с учетом применения геомаркетингового подхода, которые в настоящее время способствуют поддержанию роста ответственности последних, а также создают повышенную потребность в обеспечении так называемой инвестиционной привлекательности.

Очевидно, что введение санкций в отношении нашей страны обусловило принятие значительного набора мер на федеральном уровне. При этом, необходимо отметить, что развитие и поддержка территорий находятся и остаются в ведении местных органов власти.

Ключевые слова.

Инвестиционная привлекательность, органы государственной власти, региональные мезосистемы, геомаркетинговый и цифровой подходы, факторы, экономика.

Введение

Активизация инвестиционных процессов является основой успешного экономического развития страны и ее регионов. Одной из важнейших задач как для России в целом, так и для ее регионов является привлечение инвестиций. Размер и динамика инвестиций в развитие региона определяются его инвестиционной привлекательностью, что определяет его конкурентные преимущества относительно

Abstract.

This article highlights the results of the author's nine-year research, which are aimed at introducing and developing factors of investment attractiveness of regional mesosystems based on the geomarketing approach, in the development of which the author developed a methodological concept.

The relevance of this study lies in the fact that the activation of investment processes is the basis for the successful economic development of the state and its regional mesosystems. One of the most important tasks facing Russia as a whole and its individual regions is to attract investments. The size and dynamics of investments in the development of the region are determined, first of all, by its investment attractiveness, which determines its competitive advantages in comparison with other investment objects.

In 2022 and 2023, the Russian economy demonstrated high rates of development and adaptive abilities to adverse changes in foreign economic conditions. Subsequently, this circumstance not only changed the vector of the direction of movement, but also established «new rules» for finding potential ways to develop regions, taking into account the application of the geomarketing approach, which currently contribute to maintaining the growth of the latter's responsibility, as well as create an increased need to ensure the so-called investment attractiveness.

It is obvious that the imposition of sanctions against our country has led to the adoption of a significant set of measures at the federal level. And in this case, it is necessary to make a reservation that the development and support of territories are and remain under the jurisdiction of local authorities.

Keywords.

Investment attractiveness, public authorities, regional mesosystems, geomarketing and digital approaches, factors, economics.

других объектов инвестирования.

Ранее нами было отмечено, что экономические условия 2022 года обусловили установление «новых правил игры» в части поиска путей для развития регионов. Это создает возможности для поддержки растущей ответственности последних и возросшей потребности в обеспечении инвестиционной привлекательности.

Таким образом, конечной целью экономической политики государства является

обеспечение социально-экономического развития регионов, которое является основой экономического развития страны. Учитывая ограниченность экономических ресурсов региона, наиболее эффективным методом увеличения производства является привлечение дополнительных инвестиционных ресурсов. Поэтому проблема оценки инвестиционной привлекательности регионов страны становится актуальной.

Главная цель экономической государственной региональной политики заключается в обеспечении социально-экономического прогресса регионов, что в итоге способствует повышению уровня жизни населения, а второстепенная задача государства – развитие экономики регионов страны в той области деятельности, которая присуща каждому конкретному региону. Задача государства, чтобы не было дотационных регионов. Однако из-за ограниченных экономических ресурсов региона, наиболее эффективным подходом к увеличению производства является привлечение дополнительных инвестиций. Поэтому важной задачей становится повышение инвестиционной привлекательности региональных мезосистем в Российской Федерации, но при этом можно столкнуться с рядом проблем:

1. Недостаточное развитие инфраструктуры. Отсутствие качественных дорог, аэропортов, железных дорог, энергетических сетей и других базовых объектов, необходимых для бизнеса, может снизить инвестиционную привлекательность региона.

2. Недостаточно квалифицированный трудовой потенциал. Недостаток специалистов и профессионалов в определенных отраслях может ограничить развитие и привлечение инвестиций.

3. Коррупция и непрозрачность. Если в регионе широко распространены коррупция, неэффективность и непрозрачность государственного управления, это может отпугнуть потенциальных инвесторов.

4. Нестабильность политической ситуации. Политическая нестабильность и возможные конфликты могут снизить до-

верие инвесторов и их интерес к региону.

5. Высокие налоги и дополнительные платежи. Если налоговая и инвестиционная политика региона не привлекательны для бизнеса, это может оттолкнуть потенциальных инвесторов.

6. Отсутствие доступа к финансовым ресурсам. Отсутствие кредитования и финансовой поддержки для местных предпринимателей может снизить инвестиционную привлекательность региона.

7. Экологические проблемы. Недостаточное внимание к экологическим вопросам и наличие экологических проблем в регионе может повлиять на репутацию и привлекательность для инвесторов.

Инвестиционная привлекательность региона, будучи одним из ключевых показателей, напрямую коррелирует с уровнем развития данного региона.

В настоящее время инвестиционная активность в регионах страны, направленная на достижение стратегических целей развития, считается недостаточной. Более того, на практике инвестиции в сырьевые секторы по-прежнему преобладают, несмотря на инвестиции в реальную экономику. Это делает особенно важным повышение привлекательности российских регионов как для отечественных, так и для иностранных инвесторов [1; 6].

Основная часть

В целях привлечения инвестиций в регионы и стимулирования экономического роста множество исследователей предлагают выявить и разработать факторы, влияющие на экономические показатели этих регионов. Полагаем, что это главный аспект, необходимый для достижения привлекательности реального сектора экономики региона и обеспечения его развития. Очевидно, каждый субъект Российской Федерации имеет свои особенности, определяющие его уникальные возможности для привлечения инвестиций в региональную инфраструктуру. Однако эти возможности зависят от ряда факторов, влияющих на выбор конкретного места инвестирования и определяющих индекс инвестиционной привлекательности [4; 5].

В современных исследованиях рас-

смаstrиваются различные концепции влияния определенных факторов на инвестиционную привлекательность региона. Так, В.Ю. Фельдшаров выделяет группы благоприятных и неблагоприятных факторов, влияющих на привлекательность региона для потенциальных инвесторов [10].

В.С. Булгакова, К.В. Кудринская, Р.Е. Торгашев в своих исследованиях классифицируют факторы с учетом периода изменения (неизменные, медленно меняющиеся и быстро меняющиеся) и направления воздействия (факторы инвестиционного потенциала, риска инвестиций и инвестиционной деятельности) [2].

Оценка инвестиционной привлекательности региональных мезосистем зависит от сложного взаимодействия различных факторов, влияющих на активность инвесторов. Формирование этой привле-

кательности включает в себя множество факторов, каждый из которых оказывает свое влияние на инвестиционный процесс. Эффективное выявление этих факторов требует достаточно разнообразных, актуальных и целенаправленных принципов, включая использование «шагов» геомаркетингового подхода. С помощью методологии и принципов (шагов) геомаркетингового подхода можно составить полную картину и выбрать наиболее важные факторы, способствующие привлекательности того или иного региона для инвесторов.

Существует множество классификаций, позволяющих систематизировать и перечислить все эти факторы, которые в совокупности влияют на инвестиционную активность региона, делая его желательным для инвестиций.

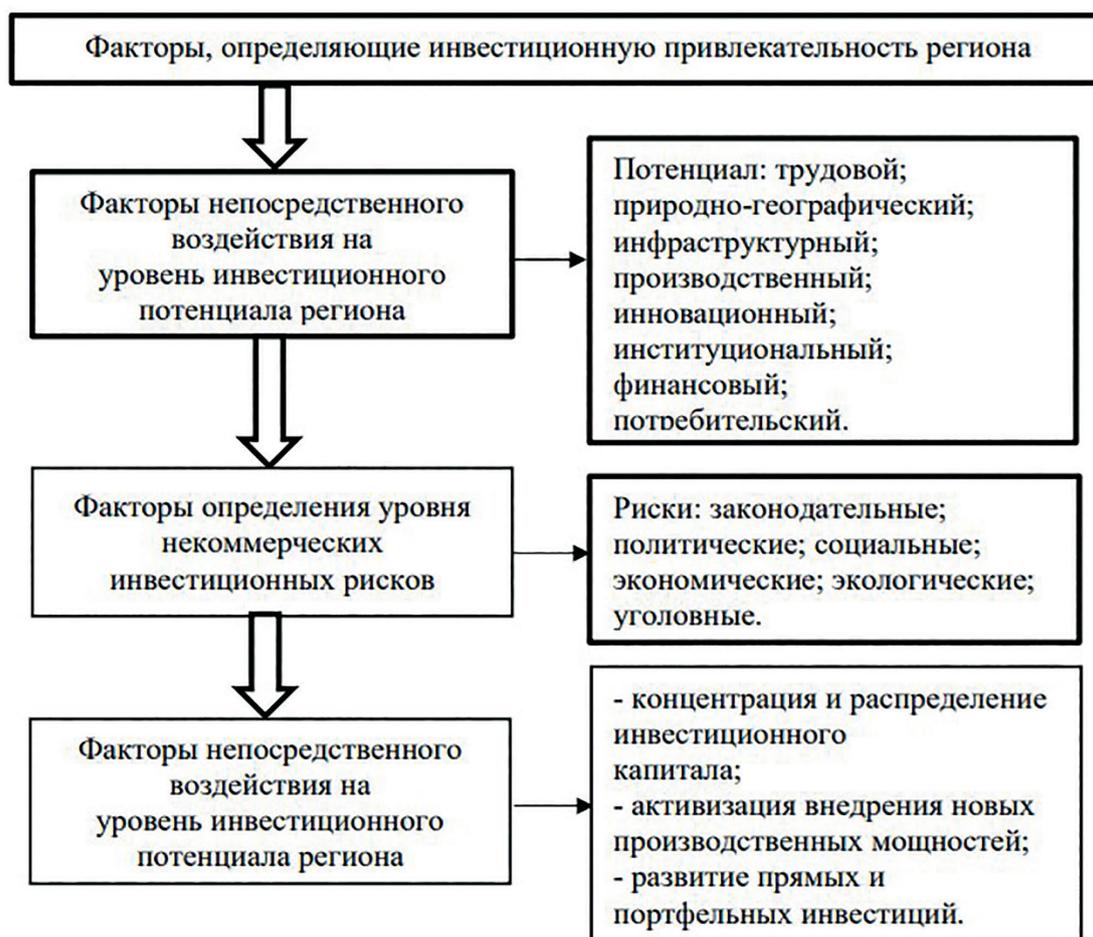


Рисунок 1. Факторы инвестиционной привлекательности региональных мезосистем

*Источник: составлено автором



Рисунок 2. Факторы инвестиционной привлекательности территорий [3]

*Источник: составлено автором

Представленные на рисунке 1 Факторы инвестиционной привлекательности региональных мезосистем являются факторами в полной мере учитывають текущую степень инвестиционной привлекательности различных регионов [7; 8].

Факторы, играющие ключевую роль в определении инвестиционной привлекательности территорий, представленные в исследованиях О.П. Добровольской, С.С. Федченко, Е.М. Гелевером и Сергиенко Ю.И. изображены на рисунке 2.

Разнообразие инвестиционного климата [9] способствует геоэкономическому росту в сфере инвестиций региональных мезосистем.

В качестве рекомендаций предлагается органам власти регионов активно улучшать инвестиционный климат региональных мезосистем, принимая при этом ряд важных мер:

1. Больше внимания уделять поддержке инновационной и исследовательской деятельности предприятий органами власти, а также развитию инновационных научно-исследовательских центров в сфе-

ре информационно-коммуникационных технологий.

2. Создание комбинированных комплексных технопарков и инновационных центров с участием разных субъектов и государств. Это способствует развитию новых технологий и укреплению сотрудничества между компаниями.

3. Государству следует продолжать создание благоприятной инфраструктуры и финансовых условий для привлечения иностранных инвесторов от дружественных государств. В эти меры входят: предоставление земли для строительства промышленных объектов; вручение грантов на исследовательские и учебные проекты, а также капитальные гранты для покрытия затрат на приобретение земли, зданий и технологического оборудования. Кроме того, необходимо расширить различные формы налоговых льгот, специально предназначенных для привлечения иностранных инвесторов.

4. Расширить возможности института государственно-частного партнерства, который играет важную роль в развитии инве-

стиционного процесса региональных мезосистем. Это способствует модернизации и расширению сетей передачи информации в сфере информационно-коммуникационных и цифровых технологий.

5. Привлечение инвестиций путем использования методов прямого маркетинга, которые ориентированы на конкретные секторы, рынки, проекты, виды деятельности и инвесторов.

6. Содействие привлечению инвестиций в регион, поддержка инвесторов, стимулирование их интереса и выгоды к региональным проектам с учетом наиболее выгодных направлений инвестиций для самого региона.

Здесь следует отметить, что привлечение инвестиций в развитие экономики регионов должно осуществляться на начальном этапе, когда инвестор еще не принял решение об инвестиционных вложениях в тот или иной объект, а соответствующая поддержка привлечения инвестиций в регион должна осуществляться уже на этапе принятия решений инвестором, проявляющему свой интерес в развитие территории и получении своей собственной выгоды от этого.

При развитии региональных мезосистем требуется осуществление прогнозирования их социально-экономической и экологической составляющих.

Прогнозы целесообразно разрабатывать в целом по субъекту Российской Федерации, административным районам и городам.

Для разработки прогнозов следует использовать интуитивные и формализованные методы, что позволяет повысить обоснованность прогнозов и обеспечить итеративность процедуры прогнозирования.

К интуитивным методам, которые могут быть использованы при разработке прогнозов, необходимо отнести: коллективные экспертные оценки, методы «комиссий», метод коллективной генерации, метод «Дельфи», метод разработки сценариев и др. Особое внимание следует уделять применению в прогнозах метода разработки сценариев, который позволяет описывать параметры и результаты будущего состояния сферы прогнозирования.

Для прогнозирования эколого-экономического и социального развития региональных мезосистем целесообразно разрабатывать 2 сценария: пессимистический и оптимистический.

Активный форсайт при разработке прогноза эколого-экономического и социального развития должен предполагать проработку его инновационно-инвестиционной составляющей микроклимата, оценку рисков и построение системы прогнозных показателей, характеризующих возможности использования эколого-экономического и социального потенциалов региональных мезосистем.

В прогноз следует включить раздел, посвященный оценке возможностей использования научно-технического потенциала научных организаций, университетов, крупных компаний, предприятий малого и среднего бизнеса.

Прикладные научные исследования целесообразно сосредоточить на разработке ресурсо- и энергосберегающих технологий производства необходимой продукции.

Прогноз развития инновационной региональной инфраструктуры должен предусматривать оценку возможностей создания в регионах центров подготовки и переподготовки кадров, бизнес-инкубаторов, центров трансферта технологий, венчурных фондов, финансовых структур.

Прогноз оценки развития инноваций и предпринимательства позволяет оценить возможности создания центров предпринимательства и инноваций, будущее количество специалистов в области инноваций и возможности внедрения инновационных технологий, и продвижение инновационных товаров и услуг на региональные рынки.

Для развития инновационной инфраструктуры необходимо создать условия для взаимодействия и сотрудничества между университетами, проектными институтами, научно-производственными и инновационными компаниями. Создание научно-внедренческих зон, бизнес-инкубаторов, венчурных фондов, финансовых и страховых организаций позволит сформировать инновационно-предпринимательскую среду региональных мезосистем и повысить

качество подготовки специалистов в области инноваций. Строительство полигонов на территории научно-внедренческих зон региональных мезосистем будет направлено на подготовку конструкторской документации на экспериментальные образцы машин и оборудования, проведение их испытания и организацию серийного производства.

В регионах целесообразно создавать региональные венчурные фонды для инновационных проектов, что даёт возможность создавать условия для финансового обеспечения реализации инновационных проектов, стартапов.

Инновационные региональные программы должны включать выбор стратегических направлений развития инновационной инфраструктуры путем обоснования создания технологических парков, инновационно-технологических центров, промышленных парков, инжиниринговых центров. Обоснование строительства в регионах технологических и промышленных парков должно сопровождаться проработкой вопросов развития транспортной и энергетической инфраструктур, создания таможенных и логистических терминалов, организации грузоперевозок и внешнеэкономической деятельности.

Основными механизмами реализации региональных инновационных программ должны стать стратегические региональные инновационные проекты, проекты компаний малого, среднего и крупного бизнеса.

К стратегическим приоритетам повышения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем можно отнести следующие направления, направленные и на цифровую трансформацию региональных мезосистем:

1. Совершенствование информационного обеспечения инвестиционной привлекательности регионов. Это можно реализовать путем совершенствования действующего Инвестиционного регионального портала, а также создания уникального бренда инвестиционной привлекательности региона и размещение его на портале.

Для более рационального информационного обеспечения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем целесообразно усовершенствовать структуру передачи информации через Инвестиционный портал региона, подачу информации об инвестиционных предложениях, инвестиционных площадках, господдержке, в целом инвестиционной привлекательности реализации проектов в регионе и т.д. В этом направлении целесообразно:

1) выделить информацию для потенциальных инвесторов сразу на первой странице портала, чтобы потенциальному инвестору не было необходимости искать необходимую информацию. Примеры обращения внимания представлены на рисунке 3. Все надписи должны быть активными при нажатии на которые осуществляется автоматический переход в необходимый раздел;

2) дополнить имеющиеся разделы на Инвестиционном портале следующим разделом - События и новости. В данном разделе целесообразно представить всю информацию в режиме календаря о новостях инвестиционного характера по региону, о встречах руководителей региона с предпринимателями субъекта Российской Федерации, о лидерах инвестиций в регионе, о проводимых форумах и пр.;

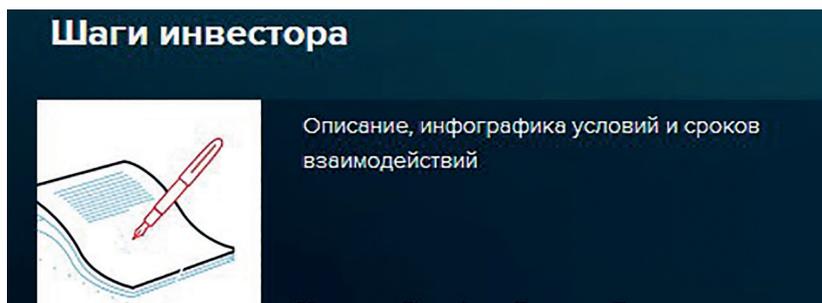


Рисунок 3. Доработка информации на сайт информации для инвестора

*Источник: составлено автором

Часто задаваемые вопросы

- С ЧЕГО НАЧАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ИНВЕСТПРОЕКТА? ▾
- ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ ИНВЕСТОРА? ▾
- КАК ПОДОБРАТЬ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК? ▾
- КАК ОФОРМИТЬ ПРАВА НА ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК? ▾
- КАК ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К ИНЖЕНЕРНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ? ▾
- КАК ПОЛУЧИТЬ РАЗРЕШЕНИЕ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ СОТРУДНИКОВ? ▾
- КАК ПОЛУЧИТЬ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ? ▾

Рисунок 4. Доработка информации на сайт информации о часто возникающих у инвесторов вопросах

*Источник: составлено автором

3) добавить раздел – Наиболее часто задаваемые вопросы;

4) на портале сайта при отсутствии информации о международном сотрудничестве также целесообразно добавить / указать карту основных регионов-партнеров из каких стран;

6) указать активные ссылки на учреждения и ведомства, осуществляющими международные связи, краткую информацию о реализуемых с партнерами инвестиционных проектах и их итогах, информацию о соглашениях с какими странами они заключены и прочую важную информацию для населения, инвесторов;

7) региональным органам власти следует стремиться сформирования и создать свой уникальный бренд, который способен привлечь необходимые инвестиционные средства, который подчеркивает основные конкурентные преимущества региона. Важнейшей задачей здесь является позиционирование региона. Бренд, привлекающий инвестиции, обеспечивает предварительный подход к защите сообщества, повышает осведомленность и активное участие в местном бизнес-сообществе, а также в более широкой сети инвесторов;

Создание бренда, привлекающего инвестиции, определяет ясные мандаты, цели и задачи, которые субъект РФ стремится достичь, а также методы оценки прогресса в достижении результатов. Это гарантирует, что усилия по генерации поддержки направлены на развитие целевых

секторов и отраслей с высокой добавленной стоимостью. Бренд, привлекающий инвестиции, включает в себя крепкую геомаркетинговую программу, направленную на продвижение позиции и преимуществ привлекательности инвестиций как на местном, так и на национальном и глобальном уровнях.

Заключение

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что инвестиционная привлекательность региональных мезосистем формируется и изменяется под влиянием многих факторов. Среди них: экономические, правовые, политические, социальные, инфраструктурные, институциональные и экологические характеристики конкретного региона. Оценка и выявление всех этих факторов служит основой для определения элементов, составляющих инвестиционную привлекательность региона, а также разработки приоритетных направлений повышения этой привлекательности, которая представляет собой комплексный показатель, зависящий от многих факторов, влияющих на объем инвестиций в регион и степень риска, связанного с этими инвестициями.

Оценка и выявление всех этих факторов служит основой для определения элементов, составляющих инвестиционную привлекательность региона, а также разработки приоритетных направлений повышения этой привлекательности.

В мировой практике накоплен достаточно большой опыт применения различных мер повышения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем. Так, например, ответственность за реализацию данных мер возложена местные органы власти, а региональные власти индивидуально создают определенные условия для каждого инвестора, учитывая важность предлагаемых проектов для государства. Здесь используются различные прямые и косвенные финансовые стимулы, а также нефинансовые меры.

Проведенное исследование на основе геомаркетингового и цифрового подходов позволяет сказать, что инвестиционная привлекательность региональных мезосистем представляет собой комплексный показатель, зависящий от многих факторов, влияющих на объем инвестиций в регион и степень риска, связанного с этими инвестициями.

Следует отметить, что регион можно считать инвестиционно привлекательным, если он имеет условия для привлечения инвестиций и высокий потенциал региональных ресурсов. Кроме того, оптимальная инвестиционная среда характеризуется эффективной и надежной институциональной деятельностью, включая налоговую систему и развитую региональную инфраструктуру.

Инвестиционная привлекательность регионов формируется и изменяется под воздействием различных факторов.

Оценка и определение этих факторов составляет основу определения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем и разработки приоритетных направлений ее повышения.

Инвестор при осуществлении инвестиционных операций безусловно оценивает их эффективность и оценивает инвестиционный климат в регионе и указанные факторы, формирующие привлекательность инвестиционного климата в региональных мезосистемах.

Следует учитывать важный фактор, что при оценке инвестиционной привлекательности конкретной территории основополагающих два основных аспекта: инвестиционный потенциал региональных

мезосистем и инвестиционный риск. Важно понимать, что привлекательность инвестиций не зависит от текущего или прошлого состояния экономики, социальной сферы или политической ситуации. Оно определяется путем оценки и прогнозирования их дальнейшего развития территорий и изменения.

К стратегическим приоритетам повышения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем можно отнести следующее:

1) создание уникального бренда инвестиционной привлекательности субъекта Российской Федерации;

2) фокусная поддержка и переход к индустриальным паркам.

Основной целью для обеспечения стабильности экономики региональных мезосистем является снижение негативного воздействия ограничений, введенных в последнее время, с сохранением рабочих мест, оказанием помощи в сложной ситуации людям, а также сохранение деятельности предприятий и созданием условий для импортозамещения.

В регионах активно ведется работа по реализации различных проектов, нацеленных на достижение основных целей развития территорий.

Одной из главных задач является создание благоприятных условий для опережающего инвестиционного развития региональных мезосистем. Для этого применяются различные геомаркетинговые инструменты, включая развитие индустриальных парков по всей территории регионов, улучшение качества жизни населения и поддержка профессиональной подготовки кадров. Кроме того, осуществляется развитие региональных дорог, строительство курортов, баз отдыха и гостиниц, жилых комплексов, аэропортов, судов и кораблей, а также других объектов.

Перспективными направлениями развития туристической отрасли в субъектах Российской Федерации могут стать:

1) организация и развитие туристско-рекреационных центров в регионах;

2) разработка и продвижение высококачественных туристских услуг, которым не характерна сезонность;

3) дальнейшее развитие туристического комплекса в регионах с использованием ГЧП и привлечение средств частных предприятий;

4) разработка и продвижение бренда региональных мезосистем;

5) формирование новых туристических маршрутов в регионах;

6) организация масштабной рекламной кампании, как внутри страны, так и за ее пределами;

7) содействие развития туристического сектора регионов путем привлечения инвестиционных средств частных инвесторов при оказании соответствующей поддержки государства;

8) разработка цифровых платформ для информирования населения и инвесторов с опорой на геомаркетинговый инструментарий.

Экономики отдельно обособленной территории может позволить создать в процессе консолидации отдельных региональных экономик, цельную и взаимно независимую мировую экономику. Исходя из этого, государственная региональная политика России должна быть направлена на равномерное и дифференцированное развитие каждого конкретного региона в соответствии его материальной и полезной ископаемой базы, что подразумевает интенсивное развитие инфраструктуры регионов и создание благоприятных социально-бытовых условий для населения. Это значит, что определяющими критериями должны быть экономическая, социальная и политическая самостоятельность каждого региона страны, что, в последующем, позволит влиться в мировую экономическую систему, как равный экономический партнер. Основу внешнеэкономической и региональной стратегии государства составляют долгосрочные направления развития макроэкономики и его составляющих направлений микроэкономики регионов, где основной упор должен быть сделан на развитие экономики регионов. Несмотря на то, что глобализационные процессы в последнее время обострили управленческие противоречия, как между странами, так и между регионами, основным пра-

виллом формирования мировой экономики должен быть принцип автономности каждой отдельной страны и каждого отдельного региона. Только такой принцип способен установить в мировой экономической системе равноправные торговые и взаимовыгодные отношения.

Влияние транснациональных корпораций, всевозможных инвесторов, зарубежных бизнес-структур и многих других в настоящее время имеет огромное значение в процессе трансформации в мировую экономику. Примером тому могут служить происходящие в настоящее время в мире противоречия в сфере мировой торговли нефтью, зерном, сельскохозяйственной продукцией и другими продуктами регионального производства. Если этот процесс не уравнивать, то региональные экономики, как и экономики развивающихся стран попадут под пресс богатых бизнес-структур и будут не способны развиваться самостоятельно, что повлечет за собой снижение уровня жизни и материального благосостояния населения этих регионов. Однако, в настоящее время только 5 регионов страны имеют конкурентоспособную экономику, чего недостаточно для занятия России достойное место в мировой экономике. Значит, первостепенная задача государства – развитие экономики регионов страны в той области деятельности, которая присуща каждому конкретному региону. Задача государства, чтобы не было дотационных регионов. Каждый регион должен обеспечивать себя самостоятельно и излишки предлагать для продажи в другие регионы. Также и государство должно добиться экономического благосостояния населения и излишки продукции продавать в зарубежные страны. В связи с этим, развитие, как каждой отдельной страны, так и регионов зависит от их самостоятельности и автономности в развитии собственной экономики. Получается принцип матрешки, где развитие индивидуального предпринимательства приводит к развитию региона, а развитие региона приводит к развитию страны, и, в конечном итоге, развитие страны создает условия для равноправной консолидации в мировую экономику. Закономерный

процесс, когда развитие каждого отдельного экономического субъекта приводит к развитию экономического субъекта более высокого уровня и, в результате, повышается не только экономический потенциал региона, но и создаются благоприятные условия жизнедеятельности для населения. При этом, концепция регионального управления каждой отдельной страны должна предусматривать

рациональную систему социально-экономического планирования, ориентированную на снижение негативных последствий воздействия процессов глобализации на субъекты Российской Федерации.

Совершенствование информационного обеспечения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем. Это можно реализовать путем совершенствования действующего Инвестиционного портала региона, а именно:

- создание уникального бренда инвестиционной привлекательности региона и размещение его на портале;
- фокусная поддержка и переход к индустриальным паркам.

Кроме того, рекомендовано реализация следующих способов повышения инвестиционного имиджа региона: создание условий для привлечения иностранных инвесторов - для этого необходимо:

- создать благоприятный инвестиционный климат в регионе;
- формирование и организация работы технопарков, что позволит привлечь инвестиции в определенные отрасли экономики региона;
- организация в регионе международных инвестиционных форумов и выставок, что поможет привлечь внимание крымского региона со стороны международных инвесторов;
- совершенствование и модернизация туристической инфраструктуры в регионе;
- повышение инвестиционной репутации деловых объектов в регионе;
- повышение уровня образования и науки в регионе.

Оценка инвестиционной привлекательности региональных мезосистем зависит от сложного взаимодействия различных

факторов, влияющих на активность инвесторов. Формирование этой привлекательности включает в себя эти факторы, каждый из которых оказывает свое влияние на инвестиционный процесс. Эффективное выявление этих факторов требует достаточно разнообразных, актуальных и целенаправленных принципов, включая использование «шагов» геомаркетингового подхода, способствующие привлекательности того или иного региона для инвесторов.

В региональных мезосистемах на основе геомаркетингового подхода и цифровых площадок целесообразно создавать региональные венчурные фонды для инновационных проектов, что даёт возможность создавать условия для финансового обеспечения реализации инновационных проектов, стартапов.

Список источников:

1. Аvezova M.M., Урунов А.А., Насимова М.А. Инвестиционная привлекательность полюса развития региона: методология и анализ // Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 28-35.
2. Булгакова В.С., Кудринская К.В., Ревякина В.Я., Рощупкина С.Н. Статистический анализ инвестиционной привлекательности регионов Российской Федерации // Молодой ученый. 2019. № 25 (263). С. 181–186.
3. Гелевер Е. М., Сергиенко Ю. И. Инвестиционная привлекательность регионов как основа устойчивого развития страны / Е.М. Гелевер, Ю.И. Сергиенко // Бизнес-Информ. 2020. №4. С.111-117.
4. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Оценка развития стратегических направлений исследования территорий в контексте формирования локальных общественных центров // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 150-158.
5. Добровольская О.П., Федченко С.С. Анализ факторов повышения инвестиционной привлекательности региона // Проблемы и перспективы развития системы учета, аудита и государственного управления в условиях цифровой экономики. Материалы III Международной научно-практической конференции. Симферополь. 2023. С. 547-549.
6. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 2-3.
7. Зотов В.Б. Роль местного самоуправления в развитии российского государства на современном этапе: проблематический и прогностический анализ, рекомендации // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 44-53.
8. Зубова Ю.А., Круглов С.В. Новый подход к формированию рейтинга инвестиционной привлекательности регионов // Научное обозрение. Экономические науки. 2020. № 1. С. 31–36.
9. Торгашев Р.Е., Серегин В.Н., Фидосевич А.П. Геомаркетинговый подход в управлении развитием территорий // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 128-135.
10. Фельдшаров В.Ю., Ольховикова С.В. Инвестиционная привлекательность региона как фактор его устойчивого развития // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы IV Международной научно-практической конференции, (Екатеринбург, 23– 24 апреля 2018 г.): в 2-х т. Екатеринбург: Изд-во Урал-ун-та. 2018. Т. 2. С. 72–77.

References:

1. Avezova M.M., Urunov A.A., Nasimova M.A. Investment attractiveness of a regional development pole: methodology and analysis // Management. 2022. Vol. 10. No. 1. P. 28-35.
2. Bulgakova V.S., Kudrinskaya K.V., Revyakina V.Ya., Roshchupkina S.N. Statistical analysis of the investment attractiveness of the regions of the Russian Federation // Young scientist. 2019. No. 25 (263). P. 181-186.
3. Gelever E.M., Sergienko Yu.I. Investment attractiveness of regions as the basis for sustainable development of the country / E.M. Gelever, Yu.I. Sergienko // Business-Inform. 2020. No. 4. P. 111-117.
4. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Assessment of the development of strategic directions of territorial research in the context of the formation of local public centers // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 150-158.
5. Dobrovolskaya O.P., Fedchenko S.S. Analysis of factors for increasing the investment attractiveness of a region // Problems and prospects for the development of the accounting, audit and public administration systems in the digital economy. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. Simferopol. 2023. P. 547-549.
6. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutions of state and municipal administration // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 2-3.
7. Zotov V.B. The Role of Local Self-Government in the Development of the Russian State at the Present Stage: Problematic and Prognostic Analysis, Recommendations // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 44-53.
8. Zubova Yu.A., Kruglov S.V. A New Approach to Forming the Rating of Investment Attractiveness of Regions // Scientific Review. Economic Sciences. 2020. No. 1. P. 31-36.
9. Torgashev R.E., Seregin V.N., Fidosevich A.P. Geomarketing Approach in Territorial Development Management // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 128-135.
10. Feldsharov V.Yu., Olkhovikova S.V. Investment attractiveness of the region as a factor of its sustainable development // Strategies for the development of social communities, institutions and territories: materials of the IV International scientific and practical conference, (Ekaterinburg, April 23–24, 2018): in 2 volumes. Ekaterinburg: Publishing house of the Ural University. 2018. Vol. 2. P. 72–77.

УДК 332:556.55

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_146

EDN: MYALRR

Внедрение технологий умного управления гидроресурсами в региональных мезосистемах (на примере Республики Крым)

Implementation of smart water resource management technologies in regional geosystems (using the example of the Republic of Crimea)



Владимир Иванович Голованов

ФГБОУ Российский государственный гуманитарный университет, профессор, заместитель заведующего кафедрой государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN-код: 6211-0178, AuthorID: 768379, 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6.
e-mail: golovanov52@rambler.ru

Vladimir I. Golovanov

FSBEI Russian State Humanitarian University, professor, assistant manager department of the public and municipal administration, Doctor of Economics, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN code: 6211-0178, AuthorID: 768379, 6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047.
e-mail: golovanov52@rambler.ru



Роман Евгеньевич Торгашев

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN-код: 9664-5709; AuthorID: 522502, 125047, Москва, Миусская площадь, д. 6
e-mail: torgre@mail.ru

Roman E. Torgashev

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN code: 9664-5709; AuthorID: 522502, 6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047.
e-mail: torgre@mail.ru

Аннотация.

В статье представлены результаты десятилетнего исследования авторов, направленные на систематизацию организационно-управленческого механизма развития региональных мезосистем на примере важного стратегического субъекта Российской Федерации Республики Крым.

Авторы разработали методические предложения и технико-внедренческие работы с решением проблем водообеспечения, водопотребления и механизма рационального использования гидроресурсов в регионе.

В статье приведены авторская таблица «Предлагаемая технология умного управления водными ресурсами Республики Крым», а также элементы рационального решения сложившейся экологической ситуации в регионе.

В качестве инструментов решения проблемы авторы делают акцент на внедрение технологий умного управления гидроресурсами в региональных мезосистемах (на примере Республики Крым) умного управления, умных технологий, нанотехнологий, мембранной технологии, интеллектуальных системах управления гидро-энергоресурсами региона.

Ключевые слова.

Умное управление, умные технологии, нанотехнологии, мембранная технология, интеллектуальные системы управления гидроресурсами, региональные мезосистемы, Республика Крым.

Введение

В региональных мезосистемах Российской Федерации реализуется множество самых разнообразных программ и проектов с государственным участием. Одним из активно вовлечённых в программы и проекты реализующих социально-экономическое, технико-технологическое, научное, информационно-коммуникационное и экологическое развитие субъектов Российской Федерации является Республика Крым.

Для предпосылок развития Республики Крым применяются различные механизмы государственной поддержки инвесторов, в частности, выделяется свободная экономическая зона, созданная соответствующим федеральным законодательством [1]. Благодаря этому инвесторы получают возможность воспользоваться многочисленными преимуществами и налоговыми преференциями.

Abstract.

The article presents the results of a ten-year study by the authors aimed at systematizing the organizational and management mechanism for the development of regional mesosystems using the example of an important strategic subject of the Russian Federation, the Republic of Crimea.

The authors have developed methodological proposals and technical implementation work to solve the problems of water supply, water consumption and the mechanism for the rational use of water resources in the region.

The article contains the author's table "The proposed technology for smart water resource management in the Republic of Crimea", as well as elements of a rational solution to the current environmental situation in the region.

As tools for solving the problem, the authors focus on the introduction of smart water resource management technologies in regional mesosystems (using the example of the Republic of Crimea) smart management, smart technologies, nanotechnologies, membrane technology, intelligent systems for managing hydropower resources in the region.

Keywords.

Smart management, smart technologies, nanotechnology, membrane technology, intelligent water resource management systems, regional mesosystems, Republic of Crimea.

Основная часть

В субъекте Российской Федерации Республике Крым реализуется множество самых разнообразных инвестиционных проектов [7].

Всего в республике на настоящий момент 1198 активных инвестиционных проекта, из которых 313 или 26,13% приостановлено, 175 проекта или 14,61% отменено, 38,73% или 464 проекта введено в эксплуатацию, 256 проекта на стадии строительства, рис. 1.

В Республике Крым активно ведется работа по реализации различных проектов, нацеленных на достижение основных целей развития полуострова. Одной из главных задач является создание благоприятных условий для опережающего инвестиционного развития региона [4; 5]. Для этого применяются различные инструменты, включая развитие индустриальных парков по всей территории республики,

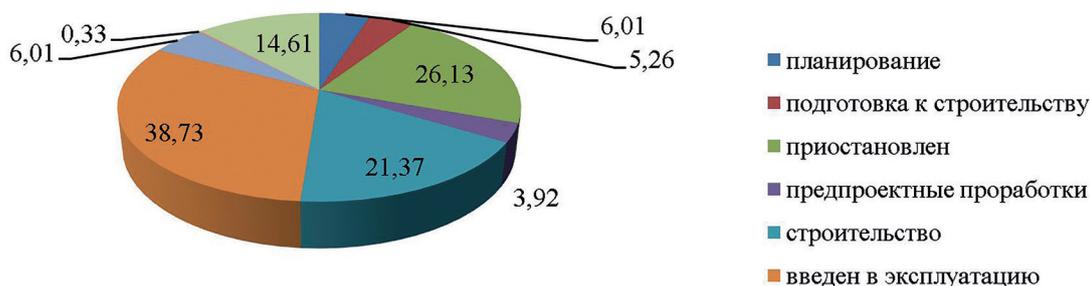


Рисунок 1. Структура активных инвестиционных проектов в Республике Крым по стадиям проектов на февраль 2024 г.

*Источник: составлено Торгашевым Р.Е.

улучшение качества жизни населения и поддержка профессиональной подготовки кадров. Кроме того, осуществляется развитие региональных дорог, строительство курортов, баз отдыха и гостиниц, жилых комплексов, аэропортов, судов и кораблей, а также других объектов [10].

Однако, до настоящего времени инвестиционный процесс в Республике Крым осуществляется в основном за счет бюджетных средств, выделяемых из различных источников финансирования [6]. Большинство реализуемых инвестиционных проектов на полуострове имеют государственную форму собственности и направляются на создание и расширение государственного или муниципального имущества.

Природно-географические и климатические особенности Крыма существенно влияют на формирование положительного имиджа этого региона. Республика Крым расположена на территории, разделенной на 14 административных районов и 16 городов, а также включает 1003 сельских населенных пункта.

В настоящее время система муниципального управления Республика Крым включает на 11 городских и 14 муниципальных округов, в том числе 4 городских и 250 сельских поселений.

Крым занимает уникальное географическое положение, расположен между умеренным и субтропическим климатическими поясами. Именно благодаря этому на полуострове такой мягкий климат и обилие солнечных часов – от 2180 до 2470 в год.

Природа Крыма неустанно радует и удивляет своим разнообразием. Климатические

зоны полуострова весьма разнообразны, ученые отмечают три основных макрорегиона и до двадцати климатических субрегионов. Отличительной особенностью Крыма является наличие регионов с умеренно положительными температурами зимой. Ближе к центру полуострова континентальный характер климата усиливается.

Уникальный климат Крыма позволяет организовывать на его территории различные виды климатолечения. Гелиотерапия основана на использовании целебных свойств солнечного излучения, аэротерапия предлагает пользоваться целебным крымским воздухом круглый год, талассотерапия связана с пребыванием на берегу моря, бальнеотерапия основана на использовании грязей, рап (лиманы) и минеральных вод. В Крыму ароматерапия основана на использовании эфирных масел. В Крыму также практикуется псаммотерапия, предлагающая преимущества горячие песочные ванны.

Крымский полуостров имеет разнообразный рельеф, состоящий из трех неравных частей. Крымская равнина, Керченский полуостров с характерной волнистой равнинно-хребтовой поверхностью и горный Крым, включающий в себя главную гряду Крымских гор с южным берегом полуострова, а также хребты внутренних и внешних предгорий. Полуостров омывается на западе и юге Черным морем, а на востоке и северо-востоке омывается Керченским проливом и Азовским морем.

В Крыму насчитывается 1657 временных рек и ручьев общей длиной 5996 ки-

лометров, разделенных по направлению течения на три группы: юг, запад и восток. Большинство из них представляют собой небольшие ручьи, которые летом почти полностью пересыхают. На полуострове также расположено более 50 соленых озер-эстуариев общей площадью 5,3 тысячи квадратных километров, которые используются для добычи солей и лечебных грязей. Сасык-Сиваш – самое большое устьевое озеро, его площадь составляет 75,3 квадратных километра.

Что же касается земельных ресурсов, то в данном случае речь идет о той площади земель, которая пригодна и для проживания людей, и для ведения различных видов хозяйственной деятельности. Земли сельскохозяйственного назначения занимают 70% общей площади земельного фонда (пахотные земли, многолетние культуры и пастбища).

Леса и лесные массивы занимают около 11,5% земельного фонда Республики Крым, а на неплодородные и заболоченные территории приходится 5%. Остальные участки распределены между водоемами, оврагами, песками или нарушены.

Отрасли, составляющие основу ТЭК Крыма, выполняют вспомогательные функции и не являются отраслями специализации, поскольку их продукция полностью потребляется в регионе. Топливно-энергетический комплекс включает в себя электроэнергетику и топливную промышленность. Среди топливной отрасли выделяется газовая отрасль, которая за последние годы значительно увеличила объемы добычи природного газа. Нефть в регионе добывается, но только локально, поскольку запасы нефти в Крыму ограничены, а масштабная добыча нефти связана с высокими экологическими рисками. В Крыму также есть запасы угля, но его добыча неэффективна с экономической и экологической точки зрения. Во время Гражданской войны уголь добывался в небольших количествах.

С 1960-х годов в Крыму началась добыча природного газа. Однако собственная добыча газа, осуществляемая через компанию «Черноморнефтегаз», покрывает лишь 35% потребностей Республики.

Ежегодно Крыму, помимо природного газа, требуется дополнительно около 100 тысяч тонн сжиженного газа. Однако республике централизованно выделяется лишь около 50 тысяч тонн газа. Это вызывает серьезную нехватку этого вида топлива, особенно обеспокоены города Керчь и Феодосия, полностью зависящие от сжиженного газа.

Энергетическая система Крыма в основном работает на природном газе. Основными источниками электроэнергии в регионе являются тепловые электростанции (ТЭЦ), которые одновременно производят и электрическую, и тепловую энергию (Симферополь, Севастополь, Керчь, Саки).

Крым располагает огромными и разнообразными запасами минеральных ресурсов, но до сих пор их значение для экономики полуострова остается второстепенным.

Оптимизация территориальной структуры природных и антропогенных ландшафтов Крыма способствует повышению обеспеченности водными ресурсами этой территории. Это влияет не только на увеличение речного стока, что важно для хозяйственных нужд, но и на атмосферные осадки, играющие ключевую роль в сохранении природных ландшафтов, в том числе горных лесов. Эти изменения помогают улучшить уровень влажности и структуру стока, включая увеличение грунтовых вод и уменьшение поверхностного стока.

Природные водные ресурсы Крыма, прежде всего пресная вода, занимают важное место среди всех имеющихся природных ресурсов. Водоснабжение для жителей Крыма всегда было главной проблемой общественной жизни на протяжении многих веков.

Сельскохозяйственный сектор региона в настоящее время активно фокусируется на наличии обильных водных ресурсов. Проблема стала особенно острой после того, как власти Украины приняли решение о закрытии Северо-Крымского канала в 2014 году. Это привело к значительным трудностям с водоснабжением региона и пришлось сократить объемы орошаемого земледелия, значительно уменьшено.

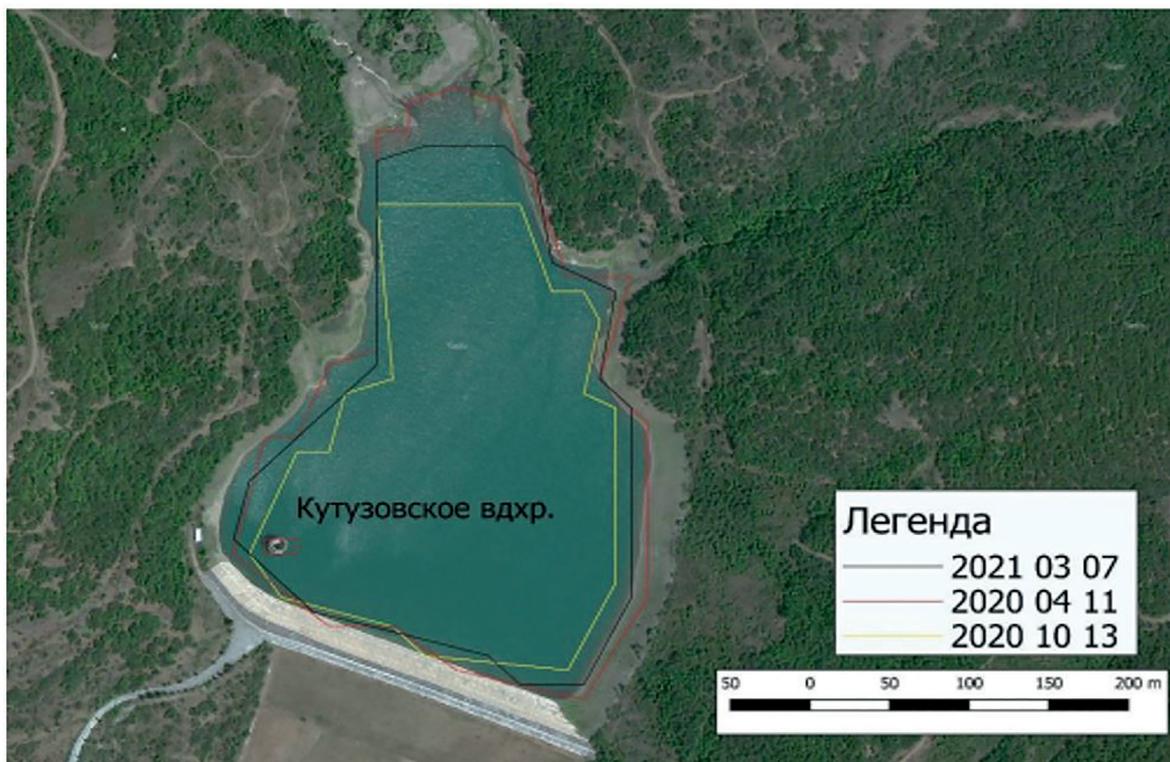


Рисунок 2. Динамика изменения площади Кутузовского водохр. за 2020-2021 гг.

*Источник: составлено Головановым В.И., Тимченко З.В., Табунщиком В.А.

Проблема водоснабжения Республики Крым является важнейшей проблемой, которая возникает из-за нехватки пресной воды на полуострове.

Во многом это связано с тем, что после начала СВО Украина перекрыла многие каналы водоснабжения полуострова. Северо-Крымский канал, который в своё время сделал из засушливого солончакового полуострова аграрный рай, испытывает проблемы с достатком воды. Все проекты, которые сейчас реализуют в Крыму, пока не могут восполнить объёмы, поступающие в Крым из Днепра.

Чтобы решить эту проблему, целесообразно выполнить следующие шаги:

1) диверсификация источников водоснабжения: необходимо разработать и реализовать проекты по переброске воды из других субъектов Российской Федерации, например Ставропольского края и Краснодарского края, с использованием трубопроводных систем;

2) повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счёт исполь-

зования цифровых инструментов нейросетей [2; 3], включая вовлечение их в проблемы водообеспеченности;

3) освоение местных водных источников: Р. Крым имеет значительный потенциал использования местных водных источников, таких как подземные источники, озера и водохранилища [8]. Необходимо провести исследования и оценить возможность использования этих ресурсов для обеспечения водоснабжения полуострова.

Так, например, Тимченко З.В. и Табунщиком В.А. были проведены исследования современного состояния Кутузовского водохранилища в г. Алушта [9]. Обследуя площадь зеркала Кутузовского водохранилища, авторами выявлено увеличение данного зеркала и периметра водохранилища в целом.

При этом, данные экологического мониторинга за дном водохранилища показывают, что происходит заиливание данного водохранилища, что значительно сократит возможность обеспечения Республики Крым питьевой водой. Так, выявлено, что толщина ила превысила 4 м по состоянию

на 2022 г. и заилиение составляет 44% от мёртвого объёма.

Внедрение современных технологий очистки воды для обеспечения ее соответствия всем требованиям к качеству питьевой воды может включать: использование обратного осмоса, фильтрации, хлорирование и других методов очистки.

Также перспективным направлением водообеспеченности являются технологии опреснения, особенно для сельскохозяйственных нужд.

Серьезным резервом служит морская вода, которая является один из самых ценных водных ресурсов в Республике Крым. Она потенциально может обеспечить неограниченное снабжение водой всей республики, но в настоящее время он нежизнеспособен из-за высоких потребностей в энергии и серьезного воздействия на окружающую среду.

Решением является процесс опреснения, при котором растворенная соль удаляется из морской воды и соленой грунтовой воды для получения пресной питьевой воды. Технология существует уже несколько десятилетий и стала важным источником пресной воды для многих стран. В прошлом процесс опреснения морской воды был дорогим, энергоёмким и требовал крупномасштабной инфраструктуры. Однако с внедрением инноваций процесс опреснения морской воды стал более доступным и эффективным.

Распространённым методом опреснения морской воды является обратный осмос, в котором используются полупроницаемые мембраны для извлечения пресной воды из соленой океанской воды. Обратный осмос использует высокий уровень давления для проталкивания воды через мембрану. Обратный осмос энергоёмок и требует большого количества насосов и другого оборудования для поддержания этого давления.

Ведущие российские университеты подключились к спасению полуострова и предложили свои варианты опреснительной станции. Одна из концепций разработана в Российском химико-технологическом университете (РХТУ), основанная на том, что эффективный опреснитель

должен работать по технологии обратного осмоса — она позволяет получать пресную воду при минимальных затратах электричества.

Крупнейшие в мире комплексы находятся в Саудовской Аравии. Они производят более миллиона кубометров пресной воды в сутки. Чуть менее мощную станцию — на 909 тысяч кубов — строят сейчас в Объединённых Арабских Эмиратах. А в Израиле путём опреснения получают около половины всей питьевой воды.

Исследования, проведенные в РХТУ, показали, что удельные капитальные затраты на производство одной тонны пресной воды в час по технологии обратного осмоса составляют 15–20 тысяч долларов. Общая мощность двух будущих "пробных" опреснителей — 40 тысяч тонн в сутки, или 1,6 тысячи тонн в час. То есть, на их строительство понадобится минимум около двух миллиардов рублей. Возможны и более внушительные цифры: 20–30 миллиардов рублей на опреснитель только для нужд Симферополя. В любом случае, это не слишком дорогостоящий проект, с учётом острой нехватки питьевой воды расходы, который окупится в течение нескольких лет.

Опреснительные установки, работающие на возобновляемых источниках энергии, используют солнечную, ветровую и другие возобновляемые источники энергии для обеспечения процесса опреснения. Использование возобновляемых источников энергии снижает зависимость от ископаемого топлива, что не только снижает выбросы парниковых газов, но и снижает эксплуатационные расходы опреснительной установки. Использование возобновляемых источников энергии также повышает надёжность процесса опреснения, поскольку он менее подвержен колебаниям цен на энергоносители. Считается, что наиболее надёжными способами получения пресной воды за счёт опреснителей, как обычных, так и на солнечных батареях.

Для опреснения морской воды можно использовать нанотехнологии, которые могут применяться для создания мембран с нанопорами способными отфильтро-

вывать даже более мелкие примеси, чем традиционные мембраны RO и NF. Эти мембраны также более долговечны и устойчивы к загрязнению. Нанотехнологии могут повысить эффективность процесса опреснения за счет снижения энергопотребления и увеличения скорости восстановления воды.

Мембранная технология произвела революцию в процессе опреснения морской воды. Она предполагает использование полупроницаемых мембран для фильтрации соли и примесей из морской воды. Эта технология является энергоэффективной, экономически эффективной и требует меньшего обслуживания по сравнению с другими традиционными методами опреснения.

Данные технологии целесообразно применять при реализации национального проекта Цифровая экономика в рамках внедрения умного управления водными ресурсами.

Интеллектуальные системы управления водными ресурсами становятся все более важными в опреснительной промышленности. В этих системах используются пе-

редовые специальные светочувствительные адсорбенты — металл-органические каркасные структуры (MOF) и простой солнечный свет, датчики и технологии мониторинга для оптимизации процесса опреснения, снижения энергопотребления и минимизации потерь. Интеллектуальные системы управления водными ресурсами могут обнаруживать изменения в качестве воды и соответствующим образом корректировать процесс опреснения, гарантируя постоянное производство воды высокого качества. Они также могут помочь выявить и устранить проблемы с обслуживанием до того, как они станут серьезными, сокращая время простоя и затраты на техническое обслуживание. В целом, интеллектуальные системы управления водными ресурсами повышают эффективность и устойчивость процесса опреснения.

Для этого необходимо создание отечественной (российскую) технологии интеллектуального управления водными ресурсами, которая должна включать четыре составляющих с широким спектром применения, представленные в таблице 1.

Таблица 1
Предлагаемая технология умного управления водными ресурсами Р. Крым

Компонент	Цель	Примеры приложений
1. Приборы цифрового вывода (измерители и датчики)	Собирать и передавать информацию в режиме реального времени	Дождемеры, расходомеры, мониторинг качества воды и другие данные об окружающей среде Акустические устройства для обнаружения утечек в режиме реального времени Видеокамера для управления активами Умные счетчики воды для измерения потребления Мониторинг давления для обнаружения утечек и оптимизации работы насоса
2. Системы диспетчерского управления и сбора данных	Для обработки информации, удаленного управления и оптимизации систем и процессов	Управление давлением Оптимизация насосной станции Управление водоочистными сооружениями Управление очистными сооружениями Экологический контроль, водоемы, потоки и т. д.
3. Геоинформационная система (ГИС).	Хранить, управлять, манипулировать и анализировать пространственную информацию	Картирование активов и управление активами Полностью интегрированные сетевые модели Анализ и управление экологическими данными

Компонент	Цель	Примеры приложений
4. Программное обеспечение	Хранить, использовать и сообщать данные. Для моделирования инфраструктуры и экологических систем	Улучшение процесса принятия решений и управления рисками Базы данных клиентов Интеллектуальные измерения, выставление счетов и сборы Гидравлическое проектирование и оптимизация Водные ресурсы и гидрологическое моделирование для водной безопасности Облачное управление данными и варианты хостинга

*Источник: составлено Торгашевым Р.Е.

Умные технологии не ограничиваются управлением водоснабжением, а должны входить в систему городского управления и планирования. При внедрении интеллектуальных систем в коммунальных предприятиях и городах Республики Крым должна внедряться технология интегрированного сбора и использования данных с целью повышения эффективности жилищно-коммунального хозяйства, в таких сферах как управление водоснабжением и канализацией, транспортная инфраструктура, эксплуатация жилых и нежилых здания, энергетика (например, централизованное отопление и охлаждение), общественное пространство и безопасность, связь и управление окружающей средой. При возможности, следует при реализации технологий «умного города» следует задействовать существующие общедоступные или частные сети, которые включают в себя локальные сети, сотовые сети 4G/LTE, оптоволоконные/медные сети и глобальные сети с низким энергопотреблением.

Рационализация водопотребления должна быть направлена на разработку и реализацию программы эффективного использования воды на полуострове. Это может включать обучение местного населения эффективным способам использования воды, а также поощрение экономии воды посредством различных стимулов и субсидий.

Требуется улучшение инфраструктуры полуострова, для чего необходимы значительные инвестиции в развитие инфраструктуры водоснабжения Крыма на строительство новых систем водоснаб-

жения и канализации, опреснительных установок, а также модернизацию и реконструкции существующих систем.

В 2023 году Правительство РФ приняло комплексный план по обеспечению надежного водоснабжения Республики Крым и г. Севастополя за счет строительства двух опреснительных заводов стоимостью 48 млрд. руб. (до 2024 года) с использованием предлагаемых технологических решений.

В Крыму предполагается строительства опреснительной станции рядом с Николаевкой, курортным поселком в Симферопольском районе, как мера решения водной проблемы для Судака и его окрестностей. Также рассматривается возможность сооружения опреснительной установки в Ялте.

В совокупности эти меры могут помочь решить проблему водоснабжения в Крыму и обеспечить устойчивое и надежное водоснабжение на полуострове. Однако важно также обратить внимание на экологические последствия, особенно после террористического акта украинской стороны при подрыве Каховской ГЭС (водохранилища) в 2023 г. с уничтожением и затоплением экологически опасных территорий (кладбища, скотомогильники, химпредприятия) и социальные аспекты развития водоснабжения в регионе.

Также в целях совершенствования инвестиционного портала Республики Крым необходимо выделить приоритетные инвестиционные проекты по использованию природно-ресурсного потенциала территорий, указать меры поддержки

данным проектам. К сожалению, анализ реализуемых в Республике Крым в настоящее время инвестиционных проектов показал, что здесь не реализуется ни одного проекта в данных целях. Большинство проектов направлено на строительство гостиничных предприятий и комплексов, развитие уже существующих гостиничных комплексов, благоустройство территорий, создание агропромышленного кластера и рекреационной зоны на базе выращивания и переработки винограда «Гранд Шато Лаванда».

Комплексный план, подготовленный по поручению президента Правительство РФ для решения проблемы дефицита воды в Крыму, должен обеспечить дополнительную подачу воды в объеме не менее 310 тыс. кубометров в сутки, что позволит решить проблему обеспечения Крыма водой на многие годы.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования можно сделать вывод, что к стратегическим приоритетам решения проблем водоснабжения Республики Крым можно отнести следующее:

1) обеспечение инвестиционной привлекательности субъекта за счет применения современных информационных технологий, в том числе, технологических решений умных городов;

2) реализация технологий государственно-частного партнерства в сфере обеспечения республики водными ресурсами;

3) расширение туристической базы для обеспечения постоянного притока финансов для развития полуострова;

4) внедрение интеллектуальных систем управления водными ресурсами;

5) внедрение передовых мембранных технологий для опреснения морской воды.

В результате проведенного исследования установлено, что проблема водоснабжения полуострова Крыма пресной водой может быть решена за счет эффективной диверсификации источников водоснабжения, внедрения современных технологий использования местных

водных источников, в первую очередь, по опреснению морской воды, рационального водопотребления воды населением и предприятиями, улучшения имеющейся инфраструктуры водообеспечения жителей и организаций.

Список источников:

1. Федеральный закон «О развитии Республики Крым и города федерального значения Севастополя и свободной экономической зоне на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя» от 29.11.2014 № 377-ФЗ. – [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171495/ (дата обращения 01.08.2024).
2. Голованов В.И. Особенности организации взаимодействия участников проектов, реализующих технологии информационного моделирования объектов (BIM-технологий) в умных городах // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 278-291.
3. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счёт использования цифровых инструментов нейросетей // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 365-375.
4. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 2-5.
5. Зотов В.Б. Роль местного самоуправления в развитии российского государства на современном этапе: проблематический и прогностический анализ, рекомендации // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 44-53.
6. Инвестиционный климат в Республике Крым. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://invest-in-crimea.ru/invest-climate> (дата обращения 01.08.2024).
7. Инвестиционный портал Республики Крым. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://invest-in-crimea.ru/homepage> (дата обращения 01.08.2024).
8. Торгашев Р.Е. Физическая география материков и океанов: ресурсообеспечение и природопользование. Ульяновск: Зебра. 2018. 155 с.
9. Тимченко З.В., Табунщик В.А. Экологический мониторинг как инструмент определения современного состояния водохранилища (на примере Кутузовского водохранилища, г. Алушта, РФ) // Экономика строительства и природопользование. 2021. №3(80). С. 5-12.
10. Цифровая платформа инвестиционные проекты. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://investprojects.info/regions> (дата обращения 01.08.2024).

References:

1. Federal Law "On the Development of the Republic of Crimea and the City of Federal Significance Sevastopol and the Free Economic Zone in the Territories of the Republic of Crimea and the City of Federal Significance Sevastopol" dated November 29, 2014 No. 377-FZ. - [Electronic resource] Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171495/ (date of access 08/01/2024).
2. Golovanov V.I. Features of organizing the interaction of participants in projects implementing building information modeling technologies (BIM technologies) in smart cities // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 278-291.
3. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Improving the quality of organizing the interaction of government bodies, the population and entrepreneurs through the use of digital tools of neural networks // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 365-375.
4. Zotov VB, Terekhova KO Institutions of state and municipal administration // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 2-5.
5. Zotov VB The role of local self-government in the development of the Russian state at the present stage: problematic and prognostic analysis, recommendations // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 44-53.
6. Investment climate in the Republic of Crimea. - [Electronic resource] Access mode: <https://invest-in-crimea.ru/invest-climate> (date of access 08/01/2024).
7. Investment portal of the Republic of Crimea. - [Electronic resource]. Access mode: <https://invest-in-crimea.ru/homepage> (date of access 08/01/2024).
8. Torgashev R.E. Physical geography of continents and oceans: resource supply and nature management. Ulyanovsk: Zebra. 2018. 155 p.
9. Timchenko Z.V., Tabunshchik V.A. Environmental monitoring as a tool for determining the current state of a reservoir (using the Kutuzovskoye Reservoir, Alushta, Russian Federation as an example) // Economics of Construction and Nature Management. 2021. No. 3 (80). P. 5-12.
10. Digital platform investment projects. - [Electronic resource]. Access mode: <https://investprojects.info/regions> (accessed 01.08.2024).

УДК 332.8:004.9(470-25)
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_156
EDN: MVYSZK

Применение цифровых технологий в системе управления жилищно- коммунальным хозяйством: исследование современного российского опыта на примере города Москвы

The use of digital technologies in the
housing and communal services
management system: a study of
modern Russian experience on the
example of the city of Moscow

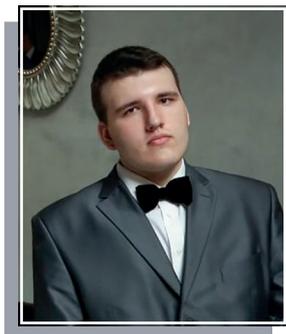


Ольга Юрьевна Петрова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902. 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: petrovaoy@bk.ru

Olga Y. Petrova

Plekhanov Russian University of Economics, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN code: 5671-0405, AuthorID: 715902. 117997, Russia, Moscow, Stremyanny Lane, 36.
e-mail: petrovaoy@bk.ru

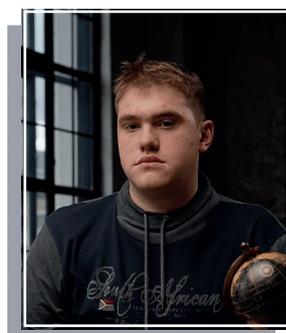


Никита Владиславович Агеев

ФГБОУ ВО "Государственный университет управления",
студент 1 курса магистратуры кафедры государственного
и муниципального управления.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ageevmos@mail.ru

Nikita V. Ageev

State University of Management, 1st year graduate student of the
Department of Public and Municipal Administration.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: ageevmos@mail.ru



Кирилл Юрьевич Шитов

ФГБОУ ВО "Государственный университет управления",
студент 1 курса магистратуры кафедры государственного
и муниципального управления.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: kirillshitov@mail.ru

Kirill Y. Shitov

State University of Management, 1st year graduate student of the
Department of Public and Municipal Administration.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: kirillshitov@mail.ru

Аннотация.

В данной статье исследуется современный российский опыт применения цифровых технологий в системе управления жилищно-коммунальным хозяйством на примере города Москва. Анализируются возможности и перспективы развития структуры с учётом имеющихся технологий и проектов в рамках развития столицы. Анализируются направления и предлагаются методы по совершенствованию системы жилищно-коммунального хозяйства, в том числе в направлении развития энергосбережения и цифровизации. Дана оценка текущей ситуации мегаполиса и рассмотрены существующие прорывные проекты и технологии.

Ключевые слова.

«Умный город», многоквартирные дома, управление городом, жилищно-коммунальное хозяйство, цифровые технологии, энергосбережение.

Abstract.

This article examines the modern Russian experience of using digital technologies in the housing and communal services management system using the example of the city of Moscow. The possibilities and prospects for the development of the structure are analyzed, taking into account the available technologies and projects within the framework of the development of the capital. The directions are analyzed and methods are proposed to improve the housing and communal services system, including in the direction of energy saving and digitalization. The assessment of the current situation of the metropolis is given and the existing breakthrough projects and technologies are considered.

Keywords.

"Smart city", apartment buildings, city management, housing and communal services, digital technologies, energy saving.

Введение

Вопрос удобства, безопасности и качественного устройства внутридомового пространства является ключевым у ряда жителей. Для кого-то качество и эффективность реализации указанных факторов в здании ассоциируется напрямую с деятельностью управляющих компаний, для других же параллельно проводится с государством, частными инвесторами или же с деятельностью самих жителей [4]. В жилищной системе любые новшества ведут к положительным эффектам, выражающимся более эффективной финансовой политике по содержанию и эксплуатации многоквартирных домов, повышение уровня комфортности пребывания в местах общего пользования и совершенствованию существующих или зарождению новых возможностей на пути к становлению здания "умным домом", в этой связи государство стремится привлекать средства в данное направление. Когда речь заходит о финансировании, привлечении инвестиций, то сразу же определяется фундамент, куда будет заложен основные финансовые возможности, и зачастую таким фундаментом является сердце дома - инженерные системы. Ни для кого не секрет, что инженерные системы являются, как и основой жизни любого здания, так и причиной возникновения многих проблем, являясь аналогом жизненно важных органов здания, с некачественным обслуживанием или совершенствованием возникают ряд проблем, порождающих недовольства и снижающих комфорт проживания. Поэтому необходимо подчеркнуть значимость внедрения новшеств, как и в направлении управления зданиями, так и внедрения передового, прорывного оборудования, которые зачастую являются успешными не только со стороны долговечности и эффективности, но и с финансовой экономии средств жителей, управляющих компаний и других субъектов. Однако существует серьёзная проблема нехватки специалистов, которые не только могут такие технологии внедрить в многоквартирный дом, но также обслуживать в рамках эксплуатации. На примере политики Москвы в направлении развития энергосбережения в ЖКХ можно увидеть, что между управляющей организацией и энергосервисной организацией

заключаются энергосервисный контракт, в рамках которого закрепляются права и обязанности двух заинтересованных сторон в части внедрения инновационных технологий. Так, энергосервисная компания закрепляет за собой обязанности по обслуживанию данных технологий на определенный срок после чего эта обязанность переходит на управляющую компанию. Надлежащее обслуживание любой инженерной системы попросту невозможно без высококвалифицированных кадров, которых, как известно, не всегда хватает даже в столице нашего государства, не говоря уже о менее крупных городах, что приводит к замедлению реализации политики государства. Решение такой проблемы, которая характерна для любого бурно развивающегося государства, является фактором, который ведет к тому, что новшества в жилищной сфере работали.

Основная часть

В настоящее время, в развивающихся странах реализованы ряд мер, вызывающих неподдельный интерес для каждого из субъектов жилищного процесса, например на территории стан Кувейта, Арабских Эмиратов жители не оплачивают жилищно-коммунальные услуги, такая особенность обусловлена избытком природных благ, обеспечивающих комфорт, однако такая возможность, предоставленная государством, распространяется исключительно на коренное население стран. Другим примером может выступить опыт гибридной организации жилищной системы государство, где в равной степени преобладает финансовые инвестиции частного сектора и государства, что позволяет сфере эффективно развиваться, государству выделять финансирование на иные направления, а для бизнесы открывает новые просторы. Так называемая гибридная схема выражается в регулировании государства тарифов на услуги, однако обслуживание и внедрение новшеств в зданиях занимаются частные компании, соответственно дополнительная плата и возможная выгода как для населения, так и для бизнеса, неумолимо ведёт к рациональному развитию сферы в целом и появлению новшеств в частности. Отсюда следует такой критерий, как распределе-

ние обязанности обслуживания инженерных систем и в целом многоквартирного дома между подрядными организациями узкой специализации. Применение данного критерия позволяет заинтересованным сторонам сводить к минимуму аварийные ситуации и количество недовольных некачественно выполненной работой, однако при этом стоимость таких услуг вырастает в разы. Справедливо отметим, что такой опыт постепенно применяется в России, а именно в столицы нашего государства – Москве.

Постепенно жители многоквартирных домов начали замечать у себя в квитанциях за жилищно-коммунальные услуги позицию, связанную с обслуживанием энергоэффективного оборудования, зачастую таким оборудованием является автоматизированный узел учёта тепла [9].

Такое новшество породило среди населения большую волну негодования, ввиду неэффективного информационного распространения положительных сторон энергосберегающей и энергоэффективной политике в многоквартирных домах и распространения среди масс сомнений об эффективности и результативности проводимых мероприятий.

В совокупности всё это привело к волне жалоб в управляющие организации и территориальные органы исполнительной власти, а также к недовольству населения. Данная ситуация демонстрирует направление, в котором необходимо наладить качественное и эффективное взаимодействие органов государственной власти с населением, для недопущения последующего распространения ошибочного мнения.

Этапы проведения общего собрания собственников жилья на платформе электронный дом представлены на рисунке 1.

В продолжении рассмотрения опыта Москвы нельзя не отметить повсеместное внедрение технологий умного города в целом во всех аспектах городского хозяйства – начиная от дорог и заканчивая домами.

В настоящее время умные технологии

являются неотъемлемой частью нашей столицы, что знаменует огромный прогресс, полученный за период принятия стратегии и разработки актуальной нормативно-правовой базы. При этом с развитием таких технологий появляются и большие возможности, которые, на данный момент, пока только рассматриваются для внедрения. Из большого спектра перспектив можно отметить «Электронный дом», как эффективный инструмент для управления многоквартирным домом онлайн и платформа для взаимодействия жителей и управляющих организаций.

Данная платформа позволяет жителям проводить заочное общее собрание собственников помещений в многоквартирном доме, на котором могут приниматься решения в том числе, касающиеся вопросов энергоэффективности дома, также у жителей имеются свои общедомовые чаты, в которых они могут получать необходимую информацию друг от друга, либо же в краткосрочной перспективе смогут получать необходимую информацию от управляющих организаций или управ районов через искусственный интеллект. Всё это позволяет уже сейчас сказать, что опыт России не отстает от западных стран, а в определенных направлениях превосходит его, балансируя между качеством и ценой предоставляемых услуг, а также эффективностью и своевременностью внедренных мероприятий во всех сферах [8].

В первую очередь стоит отметить, что жилищно-коммунальный комплекс Москвы является обширной и сложной системой, которая позволяет городу функционировать. Жилищно-коммунальное хозяйство охватывает множество систем города такие как: городской наземный и подземный пассажирский транспорт, газовое хозяйство, электроснабжение города, водопровод и канализацию, систему отопления и жилищное хозяйство [3].

Система ЖКХ помогает обслуживать и модернизировать общественный транспорт, так как для мегаполиса такого как



Рисунок 1. Этапы проведения общего собрания собственников жилья с помощью платформы электронный дом [10]

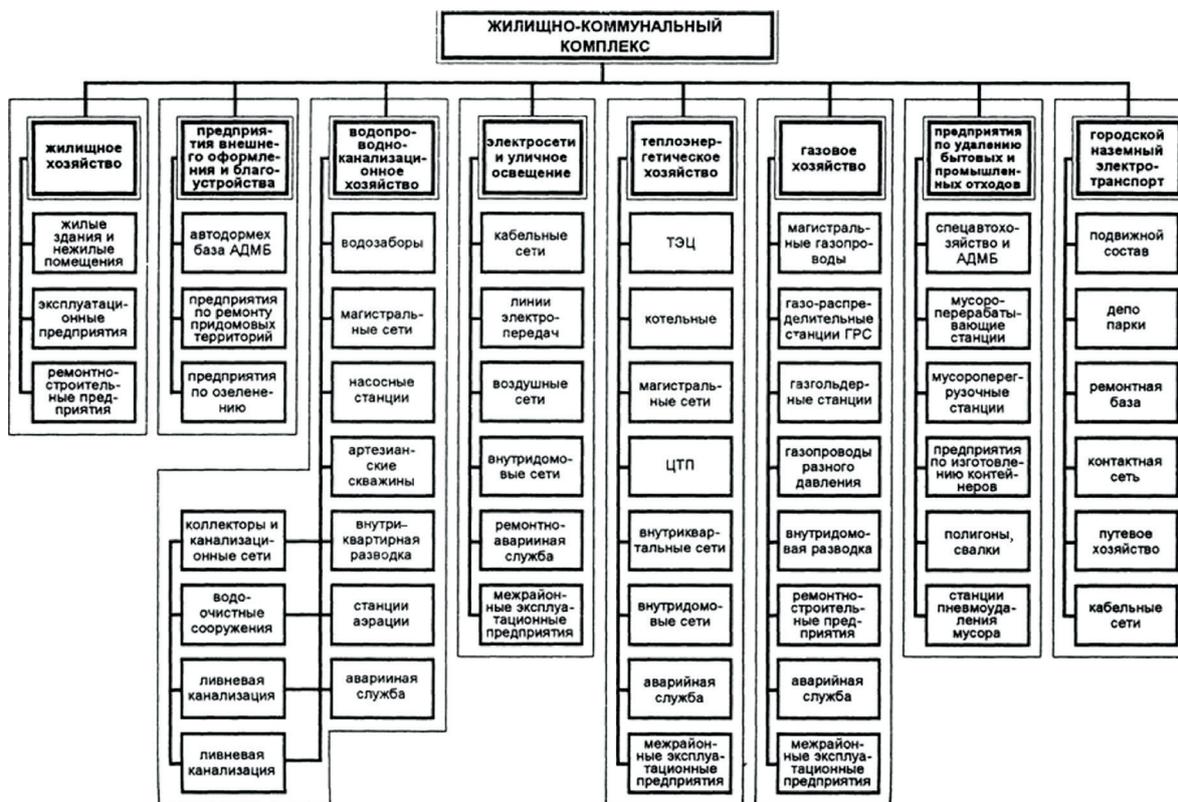


Рисунок 2. Структура жилищно-коммунального комплекса [3]

Москва важно, чтобы общественный транспорт работал без перебоев и обеспечивал комфорт пассажирам. Структура жилищно-коммунального комплекса представлена на рисунке 2.

Для города также важна бесперебойная работа систем электроснабжения и их инфраструктура, так как для такого крупного города бесперебойная подача электроэнергии крайне важна не только жителям, но и социальным объектам, таким как больницы, поликлиники и реабилитационные центры.

Газовое хозяйство позволяет обслуживать системы газоснабжения в многоквартирные дома для бесперебойной и безопасной подачи газа. Жилищное хозяйство позволяет обслуживать, ремонтировать и модернизировать объекты жилищного фонда Москвы так как количество жилья с каждым годом растет и важно, чтобы жилой фонд функционировал стабильно для предотвращения аварийных ситуации.

Все системы ЖКХ между собой взаимодействуют, образуя плотные взаимосвязи, без которых отдельно эти системы работать не могут. Так, например теплоснабжения не может обходиться без газоснабже-

ния, подачи электричества, водопровода и канализации для функционирования ТЭЦ. Жилищное хозяйство не может обходиться без электро- и водоснабжения и иных систем. В настоящий момент очень важно, чтобы жилищно-коммунальное хозяйство работало стабильно и развивалось, так как без инновационных систем в виде систем умного дома, жилищно-коммунальному хозяйству трудно стабильно поддерживать активно-развивающийся город.

Для повышения эффективности в области жилищно-коммунального хозяйства и быстрого принятия управленческих решений в 2019 году заместителем мэра Москвы Петром Бирюковым был предложен проект создания ЦУ КГХ (Центр управления комплексом городского хозяйства) [1].

Это центр находится в микрорайоне Курьяново, района Печатники. Проект строительства был одобрен Мэром Москвы Сергеем Собяниным и был построен и открыт в мае 2022 года. Благодаря этому центру, в Москве сформировалось единое информационное пространство в сфере управления городским хозяйством столицы. Информация в центр поступает из более чем 50 источников включая:

- содержание многоквартирных домов и их территорий;
- ресурсоснабжающих предприятий таких как (ТЭЦ, АЭС);
- проведение капитального ремонта и благоустройства;
- природопользование и охрана окружающей среды;
- кадры;
- надзорные органы.

Строительство подобного центра позволило быстро и оперативно мониторить весь жилищно-коммунальный комплекс Москвы и быстро реагировать в случае нештатных ситуаций. Какие эффекты дал этот центр?

В первую очередь стоит отметить, что центр позволил эффективно и грамотно управлять жилищно-коммунальной системой Москвы, обрабатывать большие потоки данных и на основе их оперативно принимать решения.

В экономике центр позволил оптимизировать расходы, касательно проводимых ремонтных и реконструкционных работ. А также улучшил координацию и перераспределения ресурсов. Центр автоматизировал получение и хранение данных, что позволило создавать массивы информации и их анализировать.

В задачи ЦУ КГХ входит ежедневное круглосуточное взаимодействие с ФОИВ, ОИВ, РСО инженерными и другими организациями в сфере ЖКХ посредством ЭДО, ВКС и других инструментов, формировать и актуализировать отчеты по работе организации, их структурировать и корректировать, а также контролировать поручения и выполнение мероприятий. С помощью ЦУ КГХ можно эффективно и в реальном времени следить и управлять коммунальной техникой с помощью системы ГЛОНАСС. Москва еще в 2013 году начала оснащать коммунальную технику этой системой, с тех пор она развивалась и совершенствовалась.

На сегодняшний день коммунальная техника помимо системы ГЛОНАСС, оборудована различными датчиками, которые могут собирать информацию о механизмах и оборудовании машин, отслеживать и сообщать остаток топлива и, конечно, фиксировать и направлять руководящим структурам нарушения в направлении

скорости автомобиля. Размещенные в автомобиле камеры открывают возможность контроля состояния водителя, его этики, возможных нарушений, что в разы улучшает качество проводимой работы и, как следствие, позволяет бюджетным учреждениям, таким как "Жилищник района" или "Автомобильные дороги" проводить точечные действия.

Любая информация с датчиков и системы ГЛОНАСС, поступает в центральный штаб Центра управления комплексом городского хозяйства и выводится на большие мониторы, что позволяет диспетчерам собирать данные и следить за обстановкой в реальном времени и в случае нештатной ситуации вызвать аварийную службу на место происшествия или отозвать с маршрута поломанную коммунальную технику [6].

Каким образом ЦУ КГХ удается так эффективно и оперативно обрабатывать большие объемы информации? Департаментом информационных технологий города Москвы (ДИТ), была создана автоматизированная информационная система «Центр управления Комплекса городского хозяйства» (АИС ЦУ КГХ).

Благодаря указанной системе удается получать данные без потери времени, дублирующих операции и бумажного документооборота. Вся собранная информация структурируется и выводится в виде схем и графиков на большие экраны штаба ЦУ КГХ в режиме реального времени [6].

Автоматизированная информационная система позволяет собирать множество различных данных, включая данные от управляющих организации, инженерных компаний, обращении жителей (через портал «Наш город») а также через телеметрические устройства такие как датчики дыма, газа и утечки воды, например в многоквартирных домах, что позволяет оперативно вызвать техническую службу к многоквартирному дому в случае неполадок. В самом штабе в первые годы работали порядка 15 специалистов, однако на сегодняшний день в одной дежурной смене трудятся уже 125 человек. Это стало возможным благодаря активному привлечению молодых специалистов. Сотрудники в центре получают и обрабатывают полу-

ченную информацию на мониторе, благодаря этому они способны предсказать потенциальное происшествие и вовремя сообщить информацию ФОИВУ или управляющей компании. Довольно часто сотрудникам центра приходится сталкиваться с обращениями граждан как в письменной форме, так и по телефону. Автоматизированная система позволяет грамотно распределить поступающие обращения, а также указать точное место, откуда оно пришло. «Системе-112» Москвы вот уже 10 лет, она обеспечивает вызов экстренных служб по единому номеру в том числе и на иностранных языках. В ЦУ КГХ система прошла ряд изменений и модификации, так в «системе-112» трудятся уже 125 человек, которые круглосуточно получают разные сообщения от жителей [6].

Благодаря автоматизации процесса скорость ответа оператора на происшествие не превышает 8 секунд. Процесс приема и обработки сообщения в системе 112 регламентирован и автоматизирован. Оператор должен выяснить адрес, что случилось и уточнить детали происшествия, после сообщение незамедлительно направляется в экстренные службы для оказания помощи людям. На сегодняшний день система 112 позволяет работать более чем 230 экстренными оперативными аварийными службами, а также с системами 112 Московской и Калужской областей. Автоматизированная система в ЦУ КГХ в случае, если человек обратится по системе ЭРА-ГЛОНАСС, может вывести на экран точное местоположение и координаты человека, что позволяет оператору направить эти данные экстренным службам, что значительно экономит время на выяснения местонахождения человека.

В Москве на сегодняшний день активно развивается и внедряется информационно-управляющая система наружного освещения (ИИУСНО) [7]. Эта система позволяет грамотно и эффективно управлять уличным освещением города и архитектурно-художественной подсветкой зданий в Москве в зависимости от времени суток и погодных условий. С помощью этой системы активно поддерживается и анализируется работа объектов освещения, система может в автоматическом режиме включить фонари в случае пасмурной погоды, ре-

гулировать яркость освещения в зависимости от погодных условий, а также менять цветовую температуру фонаря в дневное и ночное время. Это позволяет значительно увеличить рабочий ресурс светодиодов, а также сэкономить электроэнергию. Для работы подобной системы на уже установленных фонарях меняются лампы на адаптивные светодиодные, а также ставится датчик, который дает информацию о местоположении фонаря, а также анализирует погодные условия и время суток, тем самым давая команды фонарю. Вся полученная информация с датчиков поступает в единый центр ЦУ КГХ, где уже диспетчеры на мониторах в реальном времени на карте отслеживают объекты уличного освещения и в случае поломки оперативно направляют аварийные службы для устранения неполадок.

Автоматизированная система учета потребления ресурсов (АСУПР) на сегодняшний день представляет из себя совокупность датчиков, которые устанавливаются в системы водоснабжения, теплоснабжения, ставятся в стояки многоквартирных домов, подвалов и чердачных помещениях [7]. Они позволяют собирать информацию о состоянии трубы, ее давлении, могут сигнализировать в случае протечки на конкретном участке. Датчики концентрации CO₂, CH₄, температуры и влажности в квартирах и помещениях общего пользования могут дать информацию о внештатной ситуации, мониторить и предотвращать риски пожара, утечки газа и других аварий. Эта система позволяет службам оперативно и быстро приезжать на проблемные участки и вовремя устранять неполадки, проводить профилактику инженерных систем.

Автоматизированные аналитические системы в Москве также применяются в сфере коммунальных отходов [7]. Система датчиков устанавливается на мусорные контейнеры, что позволяет операторам обслуживающей организации по вывозу мусора мониторить в реальном времени процент их наполняемости и оптимизировать графики вывоза мусора, что в свою очередь приведет к быстрой очистке контейнеров во избежание долгого накопления мусора и загрязнению района.

В Москве на сегодняшний день важным направлением является внедрение техно-

логии обработки и хранения данных блокчейн для модернизации жилищно-коммунальной сферы [2]. Технология блокчейн представляет из себя последовательно связанные блоки цепочками с информацией. Каждый блок содержит в себе информацию и ссылку на предыдущий, таким образом между ними образуется цепочка связи. Сами данные в эти блоках очень трудно изменить или фальсифицировать, так как любое изменение информации в одном блоке, неизбежно отразится в другом и может разорвать цепочку. Блокчейн на сегодняшний день активно применяется в криптовалюте из-за своей эффективности и безопасности [11].

Надежность и безотказность, даёт возможность применить такую технологию блокчейна в жилищную системы города, неумолимо ведущую к улучшению стабильности и функционированию сферы, а именно [12]:

- повысить качество сбора и обработки обращений граждан;
- значительно улучшить и обезопасить сбор и хранение информации, касающейся оказанных услуг, сбора платежей за коммунальные услуги;
- позволит качественно и быстро собирать информацию для оперативного

управления, прогнозирования, планирования нагрузки и т.д.;

- внедрить механизмы контроля прозрачности управления снабжением и потреблением коммунальных ресурсов с помощью блокчейна.

В рамках модернизации жилищно-коммунального хозяйства в городе Москве Правительством города Москвы был запущен проект «Умный (электронный) дом» [8].

Возможности умного дома представлены на рисунке 3.

Данный проект был экспериментально запущен в 5 новых домах, построенных по программе реновации. Он позволяет жителям управлять системами многоквартирного дома через приложение на смартфоне.

Проект «Умный дом» — это набор современных технологических решений, расположенных как внутри квартиры, так и за ее пределами. С помощью приложения собственник может управлять домофоном многоквартирного дома, отслеживать кто пришел и открыть ему дверь, следить за показаниями счетчиков электро- и водоснабжения, а также отправлять эти данные управляющим компаниям.

Сервисы умного дома

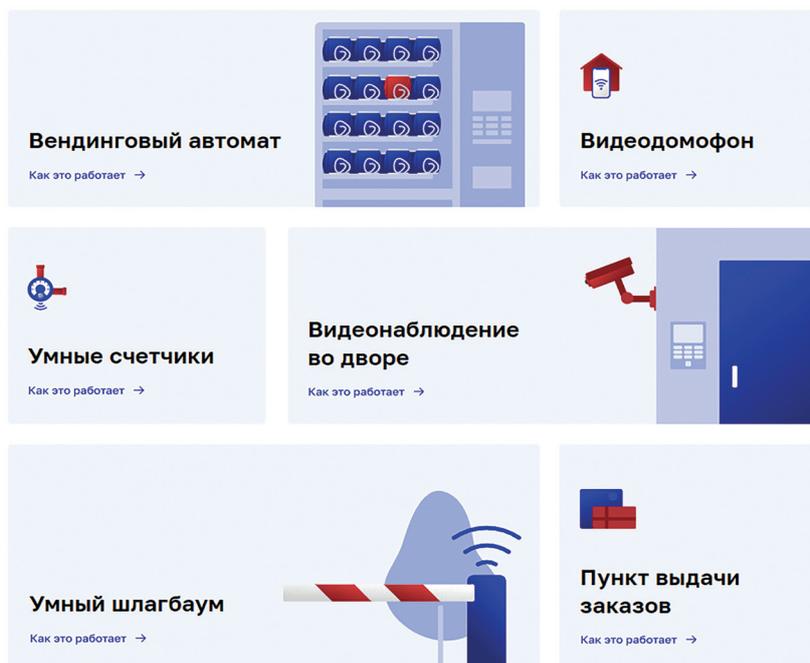


Рисунок 3. Сервисы умного дома [8]

Проект также предусматривает установку внутри дома вендинговых автоматов, где жители могут как получать заказы, так и покупать продукты.

Во дворе дома в рамках проекта устанавливаются умные шлагбаумы с системой видеонаблюдения, что позволяет жителям управлять шлагбаумом и следить кто заезжает во двор. Сервисы, которые входили в систему "умного дома", выбирали с учетом пожелания жителей, для этого проводились анализы лучших практик, проводились опросы граждан, формировались фокус группы, а также проходила проверка готовности многоквартирного дома для внедрения технологий умного дома [8].

Заключение

Жилищно-коммунальная сфера Москвы довольно объемная, сложная и структурированная, она нуждается в постоянном контроле, обслуживании и быстром принятии решения в случае возникновения аварийных ситуации. Современные цифровые технологии, которые состоят из аналитических систем, программного обеспечения и оборудования, позволяют упростить и ускорить процесс принятия управленческих решений и проводить профилактику аварийных ситуаций. Также стоит отметить, что современные цифровые технологии сами по себе имеют сложную структуру, требуют высокой квалификации специалистов по их установке, а также несут высокие затраты по обслуживанию и внедрению. На примере Москвы можно увидеть, что подобного рода технологии внедряются постепенно по все сферы жилищного хозяйства, мы их видим в транспортной инфраструктуре, энергетической, тепловой и водоснабжающей, а также в жилищном хозяйстве, что позволяет оценить результат внедрения подобных технологий и понять на практике их основные преимущества и уязвимости [5]. Как можно заметить, основные уязвимости цифровых и аналитических систем связаны в первую очередь в их дороговизне в случае поломки, в настоящее время необходимое оборудование и разработка под него программного обеспечения стоит больших средств и занимает много времени, также интеграция и настройка подобных систем требует привлечения большого ко-

личества опытных сотрудников с большим опытом, на сегодняшний день существует острая нехватка подобных специалистов. В настоящий момент очень важно активно поддерживать подобные информационные системы со стороны государства, активно привлекать и обучать сотрудников. К преимуществам подобных систем в первую очередь стоит отнести оперативность и быстроту обработки информации, что в свою очередь позволяет быстро принять управленческое решение, ликвидировать аварию или провести ремонт в короткие сроки.

Список источников:

1. Балашов Е.Б. Центр управления Комплекса городского хозяйства Москвы (ЦУ КГХ) как новый стандарт цифрового управления городом // IX Международная научно-практическая конференция: «Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе». 2024. №9. С. 1-11.
2. Баранов Д.Н. Стратегическое направление цифровой трансформации и потенциал применения цифровых технологий в жилищно-коммунальном хозяйстве города Москвы // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. . 2019. №1. С. 1-5.
3. Жилищно-коммунальный комплекс как объект управления [Электронный ресурс]; сайт – URL: Жилищно-коммунальный комплекс как объект управления - Основы регулирования и управления жилищно-коммунальным комплексом (ozlib.com). (дата обращения: 09.05.2024).
4. Зотов В.Б., Голованов В.И. Проблемы финансового обеспечения в муниципальных образованиях и направления повышения уровня самостоятельности местной власти // Муниципальная академия. 2018. № 2. С. 57-61.
5. Зотов В.Б., Поляков М.Б., Бугаков И.А. Инфраструктура государственной поддержки некоммерческих организаций на примере города Москвы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 244. № 6. С. 302-330.
6. Комплекс городского хозяйства Москвы «Центр управления комплекса городского хозяйства Москвы». - [Электронный ресурс]; сайт. - URL: <https://kgh.moscow/control-center?ysclid=lw0njmzjm5992520206> (дата обращения: 09.05.2024).
7. Официальный сайт мэра Москвы «Информационные технологии в сфере ЖКХ». - [Электронный ресурс]; сайт. - URL <https://www.mos.ru/city/projects/jkh/> (дата обращения: 11.05.2024).
8. Официальный сайт мэра Москвы «Умный дом». - [Электронный ресурс]; сайт. - URL: <https://www.mos.ru/city/projects/smartdom/> (дата обращения: 10.05.2024).
9. Петрова О.Ю., Агеев Н.В. Управление энергосбережением в многоквартирных домах города Москвы: анализ и перспективы // Научный информационно-аналитический журнал Муниципальная Академия. 2023. №4. С. 370-375.
10. Система электронного дома. - [Электронный ресурс]; сайт. – URL: <https://ed.mos.ru/> (дата обращения 11.05.2024).
11. Стратегия развития умного города в Москве до 2030 года. - [Электронный ресурс]; сайт. – URL: <https://www.mos.ru/dit/> (дата обращения: 10.05.2024).
12. Стратегия развития цифровой экономики до 2030 года.- [Электронный ресурс]; сайт. - URL <http://static.government.ru/> (дата обращения: 10.05.2024).

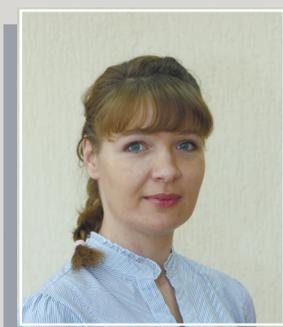
References:

1. Balashov E.B. The Moscow City Services Complex Management Center (MSCMC) as a New Standard of Digital City Management // IX International Scientific and Practical Conference: "The Role of Local Self-Government in the Development of the State at the Present Stage". 2024. No. 9. Pp. 1-11.
2. Baranov D.N. Strategic Direction of Digital Transformation and the Potential for Applying Digital Technologies in the Housing and Utilities Sector of Moscow // Bulletin of the S. Yu. Witte Moscow University. . 2019. No. 1. Pp. 1-5.
3. The Housing and Utilities Complex as a Management Object [Electronic Resource]; website – URL: The Housing and Utilities Complex as a Management Object - Fundamentals of Regulation and Management of the Housing and Utilities Complex (ozlib.com). (date accessed: 05/09/2024).
4. Zotov V.B., Golovanov V.I. Problems of financial support in municipalities and directions for increasing the level of independence of local authorities // Municipal Academy. 2018. No. 2. Pp. 57-61.
5. Zotov VB, Polyakov MB, Bugakov IA Infrastructure of state support for non-profit organizations on the example of the city of Moscow // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2023. Vol. 244. No. 6. Pp. 302-330.
6. Moscow Urban Economy Complex "Moscow Urban Economy Complex Management Center". - [Electronic resource]; website. - URL: <https://kgh.moscow/control-center?ysclid=lw0njmzjm5992520206> (date of access: 05/09/2024).
7. Official website of the Mayor of Moscow "Information technologies in the housing and communal services sector". - [Electronic resource]; website. - URL <https://www.mos.ru/city/projects/jkh/> (date of access: 11.05.2024).
8. Official website of the Mayor of Moscow "Smart House". - [Electronic resource]; website. - URL: <https://www.mos.ru/city/projects/smartdom/> (date of access: 10.05.2024).
9. Petrova O. Yu., Ageev N.V. Energy saving management in apartment buildings of the city of Moscow: analysis and prospects // Scientific information and analytical journal Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 370-375.
10. Electronic home system. - [Electronic resource]; website. - URL: <https://ed.mos.ru/> (date of access 11.05.2024).
11. Strategy for the Development of a Smart City in Moscow until 2030. - [Electronic resource]; website. - URL: <https://www.mos.ru/dit/> (date of access: 10.05.2024).
12. Strategy for the Development of the Digital Economy until 2030. - [Electronic resource]; website. - URL <http://static.government.ru/> (date of access: 10.05.2024).

УДК 332.1
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_166
EDN: MJBJS

Оценка туристской привлекательности Камчатского края

Evaluation of the tourist attractiveness of the Kamchatka Territory



Петрова Ольга Юрьевна

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент
115054, Россия, Москва, Стремянный переулок, д.36
e-mail: petrova.oy@rea.ru
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: oyu_petrova@guu.ru

Olga Y. Petrova

Plekhanov Russian University of Economics
Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
36 Stremyanny lane, Moscow, Russia, 115054
e-mail: petrova.oy@rea.ru
State University of Management", Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
99 Ryazansky Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: oyu_petrova@guu.ru



Вероника Евгеньевна Кочергина

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», студент 4 курса кафедры государственного и муниципального управления
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
email: nika_1625@mail.ru

Veronika E. Kochergina

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", 4th year student of the Department of Public and Municipal Administration
117997, Russia, Moscow, Stremyanny Lane, 36.
email: nika_1625@mail.ru

Аннотация.

В условиях переориентации туристских потоков на внутренний рынок Российской Федерации становится актуальным региональное управление в соответствующей сфере. Данная статья посвящена исследованию туристской привлекательности Камчатского края как одного из российских регионов. В ходе работы были проанализированы основные показатели, характеризующие уровень развития туристской индустрии субъекта и влияющие на attractiveness этой территории. Основное внимание уделяется таким параметрам как общий поток туристов в регион, количество доступных коллективных средств размещения, число мест в этих местах размещения и численность размещенных в них туристов. Авторами были выявлены основные проблемы, препятствующие повышению туристской привлекательности Камчатского края на данный момент. Также, при исследовании был сделан практический вывод о значимости для региона туристского притяжения, оказывающего мультипликативный эффект на сопряженные сферы.

Ключевые слова.

Туристская привлекательность региона, attractiveness территории, туристский поток, коллективные средства размещения, внутренний туризм, региональное управление.

Введение

Глобальные изменения, начавшиеся с коронавирусной пандемии и продолжающиеся до сегодняшнего дня, внесли значительные коррективы в направления туристского сектора в России. Многие граждане, ориентированные на отдых за пределами страны, изменили свои предпочтения в сторону внутреннего туризма. В настоящее время, российские регионы, обладающие высоким туристским потенциалом, имеют все возможности для привлечения еще большего потока туристов ввиду санкционных ограничений и ослабления курса национальной валюты России, что приводит к дороговизне отдыха за границей. Повышение спроса на внутренний туризм становится стимулом для развития туристически привлекательных территорий.

Туризм представляет собой многогранное явление, одновременно являющееся и отраслью экономики, и социальным феноменом динамично развивающегося современного общества. Данная сфера оказывает влияние на многие сопутствующие

Abstract.

In the context of the reorientation of tourist flows to the domestic market of the Russian Federation, regional management in this field becomes relevant. This article is devoted to the study of the tourist attractiveness of the Kamchatka Territory as one of the Russian regions. In the course of the work, the main indicators characterizing the level of development of the tourism industry of the subject and influencing the attractiveness of this territory were analyzed. The main attention is paid to such parameters as the total flow of tourists to the region, the number of available collective accommodation facilities, the number of places in these accommodation facilities and the number of tourists accommodated in them. The authors have identified the main problems preventing the tourist attractiveness of the Kamchatka Territory from increasing at the moment. Also, during the study, a practical conclusion was made about the importance of tourist attraction for the region, which has a multiplicative effect on the associated spheres.

Keywords.

Tourist attractiveness of the region, attractiveness of territory, tourist flow, collective accommodation facilities, domestic tourism, regional management.

и индустрии, способствует экономическому развитию, формирует новые рабочие места и повышает уровень занятости населения, а также изменяет уровень жизни граждан на территориях туристской деятельности.

Социальный феномен туризма рассматривается исследователями в разных контекстах, однако существует пробел в описании туристской привлекательности региона, формировании его образа и имиджа, а также анализе факторов и механизмов, эффективно способствующих повышению attractiveness субъектов Российской Федерации в современных реалиях. К тому же, на практике большинство российских регионов не в полной мере раскрывают свой потенциал и недостаточно привлекают туристов.

Основная часть

В экономической литературе термин «туристская привлекательность» нередко отождествляется с такими понятиями как «туризм» и «туристская деятельность», которые на самом деле являются больше

для него корневыми понятиями. Несмотря на довольно широкое обсуждение определения данного понятия, на сегодняшний день отсутствует единый и научно сформулированный подход. В связи с чем, в данной работе под туристской привлекательностью региона понимается восприятие субъектами туристской деятельности совокупности статичных и динамичных, объективных и субъективных факторов, формирующих спрос на туристские предложения на территории определенного субъекта. Туристская привлекательность подразумевает подход, где наблюдается прямая связь между существующими и возможными элементами туристской системы. Образно, это функция взаимодействия спроса и предложения, и привлекательность предоставляет возможность оценки влияния территориальных внутренних сил (предложение) на внешние силы (спрос). И наоборот, поскольку виднеется последовательная обратная связь.

В последнее время вопрос повышения конкурентоспособности отдельных регионов становится особенно значимым и актуальным. Продвижение территории и формирование положительного имиджа стали приоритетными направлениями деятельности региональных и муниципальных органов власти [2]. В настоящий момент в России нередко встает вопрос о необходимости формирования и развития туристской привлекательности: издаются соответствующие нормативно-правовые акты и разрабатываются различные программы развития туристско-рекреационных комплексов.

Камчатский край входит в состав Дальневосточного федерального округа и занимает полуостров Камчатка с прилегающей к нему материковой частью, а также Командорские и Карагинский острова [11]. Непосредственная близость к Азиатско-Тихоокеанскому региону, приграничная территория, благоприятные экологические условия, наличие всемирно известных объектов культурного и природного наследия ЮНЕСКО являются ключевыми особенностями региона. На Камчатке множество природных досто-

примечательностей, включая вулканы, гейзеры, горные хребты, природные парки и заповедники, горячие источники, водопады и т.д., что привлекает большое число потенциальных туристов.

Туристская привлекательность как оценочное понятие складывается из различных взаимоувязанных показателей, каждый из которых обладает определенным уровнем влияния в общей оценке. Поскольку исследование необходимо проводить лишь в контексте конкретного субъекта, детальный анализ параметров региона является довольно трудоёмким занятием. Кроме того, невозможно изменить уровень туристской привлекательности региона при помощи изъятия основополагающих составляющих территории (в случае их негативного воздействия) в виду объективной невозможности нарушения ее целостности.

Для анализа туристской привлекательности Камчатского края рассмотрим основные показатели, которые характеризуют и определяют ее уровень.

Туристский поток является одним из самых значимых показателей туристской отрасли, поскольку позволяет оценить популярность и востребованность среди путешественников. Он отражает количество туристов, посетивших конкретное место за определенный период (обычно за отчетный год). Поскольку Камчатский край всегда являлся регионом с исторически сложившейся моноструктурной специализацией в виде рыбного промысла, то туризм в крае только начинает свое становление. В связи с чем, в последние года на полуострове наблюдается значительный рост туристского потока. рис. 1.

Внешняя обстановка значительно влияет на туристскую отрасль – причем, как в положительную, так и в отрицательную сторону.

Например, в 2020 году коронавирусная пандемия повлекла за собой снижение туристского спроса и тем самым общего потока туриста примерно в 2,5 раза.

Однако уже в 2021 году почти 250 тыс. чел. посетили Камчатский край, что даже превысило допандемийное значение.

Прежде всего, это связано с перерас-

пределением туристского потока в России в связи с закрытием границ и активным развитием региональных программ внутреннего туризма. В 2022 году объем внутреннего потока увеличился в 1,3 раза по сравнению с предыдущим годом в основном за счет запрета и ограничений въезда из-за геополитической обстановки и санкционных ограничений в сторону России.

Помимо этого, согласно годовым отчетам о реализации программы по развитию внутреннего туризма спрос также стимулировался усилиями самих туроператоров по расширению предложений и с помощью программы кэшбека [6]. За последние пять лет общий поток туристов увеличился на 51%, причем годовой темп роста путешественников за последние 3 года составлял 14,4%, и в 2023 году число туристов превысило 360 тыс. чел.

Количество коллективных средств размещения (далее возможно – КСР) помо-

гает оценить степень развития туристского предпринимательства. Данный показатель имеет прямую связь: чем больше КСР доступно в регионе – тем больше вариантов размещения имеют туристы и тем больше это способствует увеличению туристского потока.

Количественная динамика КСР за последние пять лет в Камчатском крае имела неоднозначную картину, табл. 1.

Можно заметить, что число коллективных средств размещения в Камчатском крае относительно неизменно по сравнению с Дальневосточным федеральным округом, в котором наблюдается тенденция увеличения данного показателя.

В среднем доля вклада Камчатского края в ДФО составляет 4,9%, что весьма незначительно в общем объеме. Это все свидетельствует о более развитом туризме в других регионах округа и о необходимости более активных мер по привлечению туристов на Камчатку.

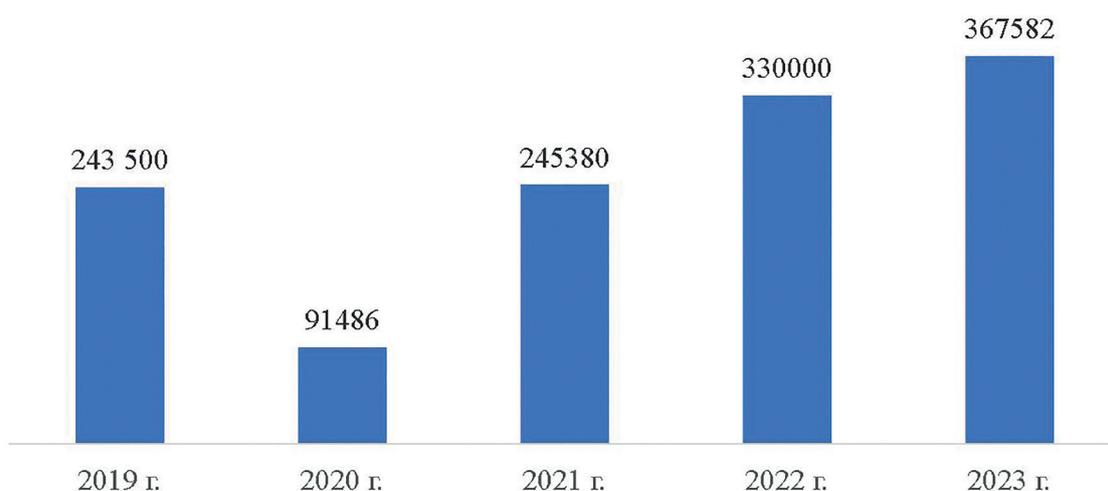


Рисунок 1. Общий поток туристов в Камчатский край за 2019-2023 гг., чел.

*Источник: составлено самостоятельно авторами по [13]

Таблица 1

Число коллективных средств размещения в Камчатском крае за 2019-2023гг.

Год	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Число КСР в ДФО – всего	2 072	2 114	2 283	2 225	2 292
Число КСР в Камчатском крае, в т.ч.:	106	100	111	113	111
гостиницы и аналогичные средства размещения	85	81	83	82	81
санитарно-курортные организации	3	2	3	2	2
организации отдыха и другие специализированные средства размещения	18	17	25	29	28

*Источник: составлено самостоятельно авторами по [12]

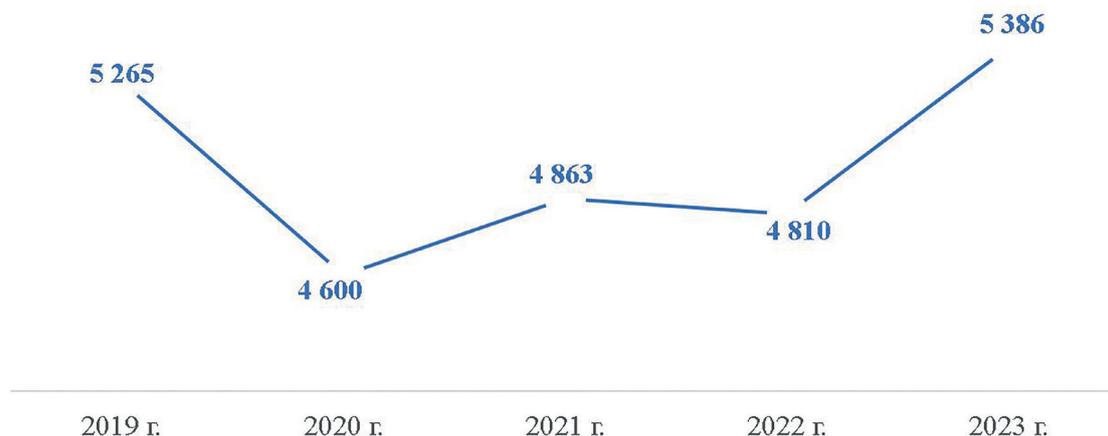


Рисунок 2. Число мест в коллективных средствах размещения в Камчатском крае за 2019-2023 гг., ед.

Источник: составлено самостоятельно авторами по [12]

Несмотря на относительную стабильность в рассматриваемом регионе – сами колебания довольно неординарны: число КСР то увеличивается, то снижается. Вместе с тем, за пять лет прирост составил лишь 4,72%, что крайне мало для региона, учитывая возрастающий спрос. Если рассматривать в общем состав КСР в Камчатском крае, то большую часть составляют гостиницы и аналогичные средства размещения (мотели, хостелы и т.д.), поскольку это самая востребованная инфраструктура для проживания. Санитарно-курортные организации составляют меньшую часть – всего 2 ед. на конец 2023 года. Прежде всего, это связано с отсутствием необходимой годовой загрузки санаториев на Камчатке и, как следствие, низкой рентабельностью данного вида КСР [10]. Подытоживая, можно отметить, что незначительный рост числа коллективных средств с одновременным увеличением спроса приводит к недостатку предложений и тем самым к дисбалансу на туристском рынке.

Однако важно учитывать не только количество самих КСР, но и их пропускную способность, рис. 2.

Заметно, что на протяжении всего периода наблюдались колебания количества мест в коллективных средствах размещения, однако общий тренд указывает на их увеличение. За пять лет наименьшее значение было зафиксировано в 2020 году, когда произошло снижение на 12,6% в связи с

коронавирусной пандемией и, как следствие, закрытием некоторых объектов и банкротством многих туристских организаций, предоставляющих места размещения. Однако, несмотря на возникшие трудности, регион смог выйти в положительную динамику – в 2023 году по отношению к 2020 году число мест в КСР выросло на 17,1%. Таким образом, туристская индустрия Камчатского края постепенно восстанавливается после временного спада, что повышает туристскую привлекательность субъекта.

Вопреки этому, как показывают результаты исследования, число приезжающих туристов на территорию Камчатского края существенно превышает численность лиц, по итогу размещенных в КСР региона, рис. 3.

Основная причина данного явления заключается в двух аспектах: нехватке гостиничных объектов и их дороговизне (цены в отелях разнятся от 4000 до 45 000 рублей в сутки) [10].

Немалая часть приезжающих останавливается не в отелях, хостелах и подобных местах размещения, а в съемном жилье или же у друзей и родственников. Тем самым, регион недополучает средства от туристской отрасли.

Также, основной состав туристов на Камчатку составляют граждане РФ, а численность иностранных лиц за последние года снизилась почти в 4 раза в связи с напряженной геополитической обстановкой.



Рисунок 3. Численность размещенных лиц в Камчатском крае за 2019-2023 гг., ед.

Источник: составлено самостоятельно авторами по [12]

В то же время наблюдается рост потока российских туристов, где наибольшее число зафиксировано в 2023 году и составило – 224 310 чел. Можно сделать вывод, что спрос на внутренние туры однозначно вырос, а вот привлечение иностранцев происходит сложнее.

Однако все еще остается главный фактор, препятствующий путешествиям на Камчатку, – дороговизна отдыха. В среднем, недельные туры начинаются от 115 тыс. руб. на 1 человека и могут доходить до 500 тыс. руб. [5]. В основном пакетные предложения включают в себя проживание, транспортное и экскурсионное обслуживание и некоторые приемы пищи. Авиаперелет, дополнительный трансферт, дополнительные услуги, страховка и т.д. – в стоимость не входят и оплачиваются отдельно, что делает отдых еще более дорогим.

К тому же, зачастую существенная часть затрат в путешествии – авиаперелет и трансферт, а поскольку Камчатский край – удаленный от центра регион, то цена возрастает в зависимости от отправной точки. Из центральных городов в пик сезона (летние месяцы) стоимость перелета может достигать 32-42 тыс. руб. [9].

Кроме того, большинство туров ориентированы именно на летний сезон, когда наступают более комфортные и привычные условия. Зимние туры также представлены

на Камчатке, однако пользуются меньшей популярностью и в основном представлены горнолыжными базами, а в межсезонье зачастую просто происходит «простой» номерного фонда.

В современных реалиях государство не способно нести полную ответственность за управление всеми коммерческими организациями, находящимися на территории и обеспечивающими туристскую отрасль. В конечном счёте, ответственность за осуществление экономической деятельности лежит на самих предприятиях и находится вне прямой зоны действия органов власти. Однако вместе с тем, уполномоченные органы не могут выступать пассивными и бездействующими участниками в процессе туристского развития соответствующих территорий.

Региональные механизмы повышения туристской привлекательности Камчатского края включают в себя основные элементы функций управления: принятие и организация выполнения различных стратегий, программ и проектов, экономический анализ, планирование и прогнозирование развития туристской деятельности на территории субъекта.

Исходя из анализа основных показателей, характеризующих туристскую привлекательность Камчатского края, можно выделить ряд проблем.

В настоящее время в регионе из-за резкого роста туристского потока наблюдается явно выраженный дефицит коллективных средств размещения. Как показывает анализ рынка гостиничных услуг, количество туристов на территории Камчатки превышает численность лиц, фактически размещенных в КСР региона. Как отмечают эксперты, на один гостиничный номер приходится больше 1 тыс. туристов [6]. Зачастую приходится бронировать места за несколько месяцев, особенно если путешествие планируется в сезонный пик. Потенциальные путешественники, не найдя подходящего размещения, выбирают альтернативные направления (аренда, жилье у друзей и т.д.). Экономические последствия данной проблемы выражаются в снижении доходов в туристском секторе, поскольку недостаток номерного фонда ограничивает физическую возможность принимать больше туристов. Кроме того, дефицит предложений приводит к увеличению цен на существующие места размещения, что и наблюдается в Камчатском крае. Все это делает их недоступными для многих путешественников и тем самым снижает туристскую привлекательность региона в целом.

Наряду с выше представленным, массовому туризму препятствует высокая стоимость путешествия на Камчатку. Как уже отмечалось ранее, самые бюджетные недельные туры начинаются от 100 тыс. рублей без учета перелета и дополнительных услуг. Стоимость некоторых предложений приближается к 400 тыс. рублей, где включено больше активностей, а качество сервиса и предоставляемых услуг повыше. Безусловно, можно найти туры меньшей стоимости (особенно на сайтах местных камчатских турагентств), приобретать билеты по субсидированным тарифам и бронировать путешествие заранее – однако это такие же дополнительные трудности, с которыми не каждый готов сталкиваться. Это означает, что бюджетный отдых возможен, но очень сложен, и из-за этого привлекательность среди туристов падает.

Вместе с тем, востребованность туризма на Камчатку упала и среди иностранных граждан из-за санкций в сторону Рос-

сийской Федерации со стороны западных стран и сложной геополитической обстановки. За последнее время численность иностранных туристов снизилась в 4 раза. До предшествующих событий основной туристский поток шел из Японии и Китая, стран СНГ, а также некоторых стран Европы [7].

Еще одной проблемой, препятствующей повышению туристской привлекательности региона, является довольно выраженная сезонность предлагаемых туров. Концентрация активной туристской деятельности в определенные сезоны создает пиковую нагрузку на инфраструктуру и летом загруженность коллективных средств размещения становится 100% [11]. Туристы, столкнувшиеся в пиковое время с переполненностью мест в гостиницах, высокими ценами и дефицитом услуг, обретают негативный опыт, который впоследствии могут транслировать в социальных сетях и на туристских форумах, отпугивая потенциальных путешественников. В конечном итоге может пострадать не только туризм, но и вся экономика края [4].

Также, в пиковый сезон туристы массово концентрируются в ограниченных локациях, что негативно сказывается на экосистеме [1]. Например, формируемые места скопления людей приводят к разрушению растительного покрова и эрозии почвы из-за вытаптывания растительности, а небрежное отношение к отходам приводит к загрязнению всей окружающей среды. Здесь выступает угроза экологической обстановки, где на Камчатке необходимо найти мир между экологией и развитием туристской индустрии.

Согласно индексу туристской привлекательности регионов России, выпущенного консалтинговой компанией КБ «Стрелка» в 2021 году, Камчатский край охарактеризовался для путешественников как известный регион [3]. Общее количество текстов, упоминающих про эту территорию, составило – 167 110 ед., где на долю позитивных текстов приходится 10%, а на долю отрицательных – 21%. Это свидетельствует о проблеме негативного туристского имиджа наряду с идущей ограниченной информационной поддержкой. Анализ большинства сайтов

наводит на мысль, что основной целевой аудиторией являются российские граждане, поскольку отсутствует вариативность языка и иностранные туристы могут ознакомиться лишь с малой частью информации. Кроме того, многообразие существующих сайтов и недостаток продвижения страниц в поисковых системах приводит к трудностям нахождения ответа на свой вопрос даже для россиян.

Подводя итоги, анализ основных показателей, характеризующих туристскую привлекательность субъекта, является ключевым инструментом для устойчивого развития туристской индустрии и повышения attractiveness региона. За последние годы внутренний туризм приобрел особое значение для Камчатского края, предоставляя возможность для раскрытия потенциала отечественных туристских направлений. В ходе исследования было выявлено, что в настоящее время на территории исследуемого региона наблюдается выраженный дисбаланс в сторону увеличения спроса и недостатка соответствующих предложений на рынке. Несмотря на рост общего потока туристов и на активную реализацию государственных программ и проектов по развитию туризма в Камчатском крае, остается ряд проблем в этой отрасли, что при несвоевременном решении приведет к снижению туристской привлекательности субъекта.

Заключение

Туристская привлекательность региона имеет пересечение с такими дефинициями как конкурентоспособность субъекта, маркетинг территории, региональный бренд и имидж [8]. Однако какой бы имидж не создавался, он должен быть реализован в определенном наборе услуг, прочно закрепляющих этот образ. При этом должны быть минимизированы издержки, связанные с удовлетворением базовых потребностей туристов, таких как передвижение, доступность общественного транспорта и торговых комплексов, чистота и др.

Как можно заметить, повышение туристской привлекательности приносит существенный вклад в социально-экономическое развитие региона. Важность туризма

вытекает из многочисленных преимуществ, которые он приносит субъекту: начиная от финансовой и инвестиционной выгоды до повышения уровня сервиса и качества предоставляемых услуг. При развитой туристской деятельности, как правило, увеличивается туристский поток, и как следствие, доход от предоставляемых услуг. В конечном счете, это влечет за собой экономический рост региона, а впоследствии и страны в целом.

Всем сферам, которые связаны с данной отраслью, необходимо постоянно совершенствоваться для привлечения туристов и поддержания своей конкурентоспособности, что положительно сказывается на качестве жизни. Кроме того, туризм можно рассматривать как один из инструментов по привлечению населения, поскольку благодаря этому происходит знакомство с бытом и растет массовая осведомленность о жизни региона.

На сегодняшний день можно выделить ряд основных проблем, препятствующих повышению туристской привлекательности Камчатского края: выраженный дефицит коллективных средств размещения, высокая стоимость путешествия, снижение востребованности среди иностранных туристов, выраженная сезонность туров, и как следствие, перегруз в сезоны, наличие негативного туристского образа наряду с ограниченной информационной поддержкой и угроза чрезмерного антропогенного воздействия на окружающую среду.

В конечном результате исследования можно прийти к выводу, что значительный экономический эффект можно ожидать при совместном взаимодействии федеральных и региональных органов власти, а также бизнес-структур. Причем, нецелесообразно сосредотачиваться только на решении проблем в сфере туризма – необходимо работать в разных направлениях, учитывая взаимосвязанность и взаимозависимость смежных отраслей. Решение проблем включает комплексный характер задач, стоящих перед участниками туристского сектора, в стремлении повысить туристскую привлекательность субъекта – Камчатский край.

Список источников:

1. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25-27.
2. Зотов В.Б., Проказова Ю.В. Организация экологического контроля на муниципальном уровне // Муниципальная академия. 2019. № 2. С. 17-23.
3. Индекс туристической привлекательности регионов России // Консалтинговая компания Strelka КБ. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tourism-index.strelka-kb.com> (дата обращения: 17.06.2024).
4. Кулешова А. А. Анализ рынка гостиничных услуг Камчатского края / А. А. Кулешова, Т. Н. Прокопец // Туризм и гостеприимство. 2023. № 2. С. 53-56.
5. Локтева Г.Е., Кистрина Э.И. Драйверы роста регионального рынка гастрономического туризма // Журнал «Муниципальная академия». 2023. №2. С. 175-183.
6. Многодневные туры на Камчатку // Сообщество туроператоров «Большая страна». – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bolshayastrana.com/kamchatka/mnogodnevnye-tury> (дата обращения: 15.06.2024).
7. На Камчатке на один гостиничный номер приходится больше 1 тыс. туристов // ТАСС. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/20623253> (дата обращения: 14.06.2024).
8. Петрова О.Ю. Национальные проекты как новый инструмент государственного стратегического управления // В сборнике: РОЛЬ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 375-377.
9. Русанов В.В. В приоритете туристы, обладающие экологически осознанным поведением // ФедералПресс URL: <https://fedpress.ru/article/3275897> (дата обращения: 12.06.2024).
10. Седова И.В. О прошлом и будущем въездного туризма на Камчатке // Союз Российской туристической индустрии. 2024. 3 мая. Ст. 5.
11. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Камчатскому краю (Камчатстат). – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://41.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 11.06.2024).
12. Федеральная служба государственной статистики России (Росстат). – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 12.06.2024).

References:

1. Zotov VB, Baziyani KN Problems of development of public-private partnership in the Russian Federation // Economy, statistics and informatics. Bulletin of UMO. 2015. No. 6. Pp. 25-27.
2. Zotov VB, Prokazova YuV Organization of environmental control at the municipal level // Municipal Academy. 2019. No. 2. Pp. 17-23.
3. Index of tourist attractiveness of regions of Russia // Consulting company Strelka KB. – [Electronic resource]. Access mode: <https://tourism-index.strelka-kb.com> (date of access: 06/17/2024).
4. Kuleshova AA Analysis of the hotel services market of Kamchatka Krai / AA Kuleshova, TN Prokopets // Tourism and hospitality. 2023. No. 2. P. 53-56.
5. Lokteva G.E., Kistrina E.I. Growth drivers of the regional gastronomic tourism market // Journal "Municipal Academy". 2023. No. 2. P. 175-183.
6. Multi-day tours to Kamchatka // Community of tour operators "Big Country". – [Electronic resource]. Access mode: <https://bolshayastrana.com/kamchatka/mnogodnevnye-tury> (date of access: 06/15/2024).
7. In Kamchatka, there are more than 1 thousand tourists per hotel room // TASS. – [Electronic resource]. Access mode: <https://tass.ru/obschestvo/20623253> (date of access: 06/14/2024).
8. Petrova O.Yu. National projects as a new instrument of state strategic management // In the collection: THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE DEVELOPMENT OF THE STATE AT THE PRESENT STAGE. Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2022. Pp. 375-377.
9. Rusanov V.V. Priority is given to tourists with environmentally conscious behavior // FederalPress URL: <https://fedpress.ru/article/3275897> (date of access: 12.06.2024)
10. Sedova I.V. On the past and future of inbound tourism in Kamchatka // Union of Russian Travel Industry. 2024. May 3. Art. 5.
11. Territorial body of the Federal State Statistics Service for Kamchatka Krai (Kamchatstat). – [Electronic resource]. Access mode: <https://41.rosstat.gov.ru> (date of access: 11.06.2024).
12. Federal State Statistics Service of Russia (Rosstat). – [Electronic resource]. Access mode: <https://rosstat.gov.ru> (date of access: 12.06.2024).

УДК 338.242.2
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_175
EDN: LGDWPZ

Государственное управление в сфере выдачи поисковых лицензий на территории Дальнего Востока

State administration of exploration license issuance in the Far East region

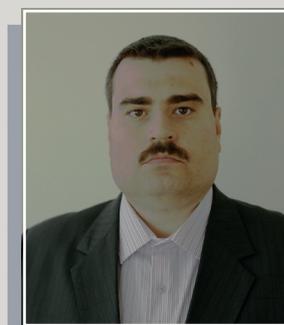


Зумрад Джахангировна Ахмадалиева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Георгия Валентиновича Плеханова», студент 2 курса магистратуры государственного и муниципального управления.
115054, Российская Федерация, Москва, Стремянный переулок, д.36
e-mail: zumrad2209@mail.ru

Zumrad D. Akhmadalievna

Plekhanov Russian University of Economics, 2nd year Master's student in Public Administration and Municipal Management.
36, Stremyanny lane, Moscow, Russia, 115054
e-mail: zumrad2209@mail.ru



Антон Маркович Петров

ФГБОУ ВО «Российские экономические университет имени Г.В. Плеханова», ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4582-8066>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/T-5756-2018>, SPIN-код: 7144-0320, AuthorID: 667389.
115054, Российская Федерация, Москва, Стремянный переулок, д.36
e-mail: PETROV-AM2000@yandex.ru

Anton M. Petrov

Plekhanov Russian University of Economics, Leading Researcher of the Scientific research institute "Education development", Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4582-8066>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/T-5756-2018>, SPIN-код: 7144-0320, AuthorID: 667389.
36, Stremyanny lane, Moscow, Russia, 115054
e-mail: PETROV-AM2000@yandex.ru

Аннотация.

В данной научной статье представлены результаты исследования, направленного на оптимизацию процессов государственного управления. Авторы основываются на комплексном подходе, включающем анализ ключевых направлений и механизмов управления ресурсами для достижения поставленных целей. Особое внимание уделено вопросам государственного регулирования в сфере лицензирования, направленного на повышение эффективности защиты окружающей среды. Предложенные авторами меры имеют практическую значимость и могут быть использованы для модернизации существующих управленческих практик в государственном секторе.

Ключевые слова.

Природопользование, окружающая среда, государственное регулирование, лицензирование.

Abstract.

This scientific article presents the results of a study aimed at optimizing public administration processes. The authors base their work on a comprehensive approach that includes an analysis of key directions and mechanisms for resource management to achieve set goals. Special attention is paid to issues of state regulation in the field of licensing, aimed at increasing the effectiveness of environmental protection. The measures proposed by the authors have practical significance and can be used to modernize existing management practices in the public sector.

Keywords.

Natural resource management, environment, state regulation, licensing.

Введение

Дальний Восток России, обладающий колоссальным природно-ресурсным потенциалом, играет стратегическую роль в обеспечении экономической безопасности и устойчивого развития страны. Эффективное управление процессом выдачи поисковых лицензий на этой территории является одним из факторов в стимулировании геологоразведочных работ, привлечении инвестиций и рациональном использовании минерально-сырьевой базы территории региона.

Целью работы является рассмотрение вопроса в сфере выдачи поисковых лицензий на территории Дальнего Востока, определение экологических последствий выдачи таких лицензий и определение путей совершенствования данного механизма.

Выдача поисковых лицензий в сфере недропользования, в том числе на Дальнем Востоке России, является ключевым фактором экономического развития региона, открывая новые возможности для геологоразведки и освоения природных ресурсов. Однако наряду с экономическими преимуществами, геологоразведочные работы несут потенциальные экологические риски, которые могут негативно повлиять на уникальные экосистемы Дальнего Востока. Баланс между экономическим развитием и сохранением природы становится ключевым вызовом для региональных властей и недрополь-

зователей. В данном исследовании мы рассмотрим общие вопросы в сфере выдачи поисковых лицензий, а также проанализируем возможные экологические последствия поисковых работ для Дальневосточного федерального округа (ДФО). Особое внимание будет уделено механизмам минимизации негативного воздействия на окружающую среду и поиску оптимальных решений для устойчивого развития региона.

Методологическую основу исследования составляют системный подход, методы анализа и синтеза. Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные, а также материалы научных публикаций и интернет-ресурсов [2; 5; 6; 7; 10; 15; 16].

Отметим, что интенсивное промышленное развитие территории Дальнего Востока приводит к загрязнению окружающей среды, в том числе водных объектов, что ставит под угрозу как экономическое благополучие региона, так и здоровье его жителей. Присутствие в водных объектах таких загрязняющих веществ как нефтепродукты, металлы является крайней опасным, особенно в контексте использования данных источников для питьевого водоснабжения. Данный факт обуславливает необходимость разработки и применения комплексных мер по минимизации антропогенного воздействия на экосистему субъектов ДФО.

Основная часть

Исследование, проведенное международной коалицией «Реки без границ» при финансовой поддержке Европейской комиссии и Фонда Президентских грантов, представляет собой значимый вклад в мониторинг экологического состояния водных объектов Дальневосточного региона и Восточной Сибири. Результаты космического мониторинга, опубликованные за последние несколько лет, предоставляют ценные эмпирические данные для анализа динамики антропогенного воздействия на речные системы исследуемых территорий [3]. Особого внимания заслуживает отчет 2021 года, в котором впервые были представлены результаты мониторинга не только для Дальнего Востока, но и для территории Восточной Сибири. Результаты космического мониторинга могут служить основой для разработки эффективных управленческих решений в области охраны водных ресурсов, а также для оценки эффективности уже реализуемых природоохранных мероприятий.

Результаты проведенного исследования демонстрируют, что доминирующим фактором загрязнения водных объектов Дальневосточного региона является добыча рассыпного золота. Согласно полученным данным, негативному воздействию

подверглись водотоки протяженностью более нескольких тысяч километров, что свидетельствует о масштабности экологической проблемы. Анализ динамики выявленных случаев загрязнения водных объектов в исследуемом регионе демонстрирует значительный рост данного показателя в рассматриваемый период. Представленные данные свидетельствуют о следующей тенденции: в период 2019-2020 гг. было зафиксировано до 205 случаев загрязнения водных объектов; в 2021 году наблюдается резкое увеличение количества выявленных фактов загрязнения, достигшее более 300 случаев, затронувших 147 рек Дальневосточного региона и Восточной Сибири, рис. 1.

Анализ результатов исследования демонстрирует, что река Амур подвергается наиболее интенсивному антропогенному воздействию среди всех водных объектов рассматриваемого региона. Данный вывод основан на следующих ключевых аспектах:

- выводы экспертов фонда базируются на результатах дистанционного зондирования Земли, а именно на анализе спутниковых снимков районов добычи рассыпного золота, что обеспечивает высокую степень объективности полученных данных;

Количество фактов загрязнения

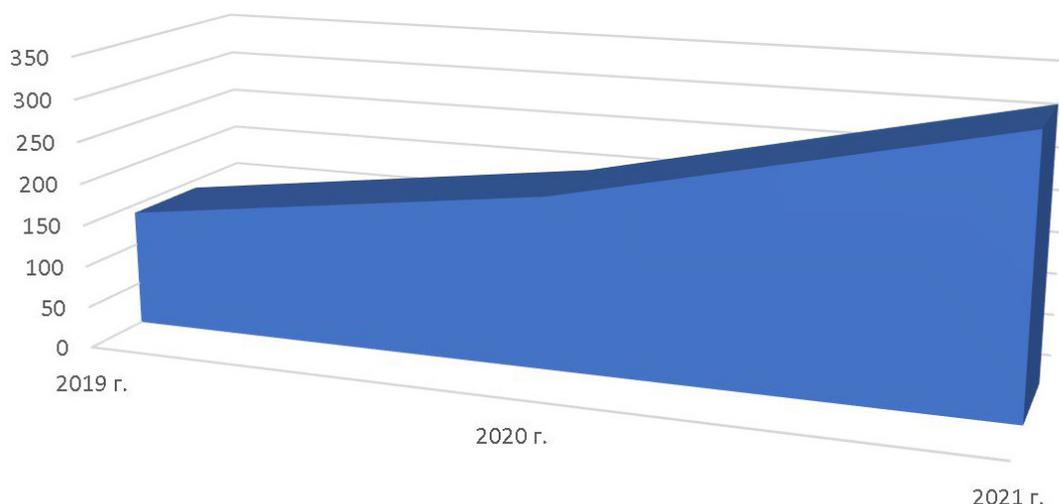


Рисунок 1. Количество фактов загрязнения рек восточной части территории России: результаты космического мониторинга

*Составлено авторами по данным [3]

- согласно полученным данным, на бассейне реки Амур приходится около 50% всех зафиксированных фактов загрязнения, что свидетельствует о критической экологической ситуации в данной водной системе;

- отмечается прогрессирующее ухудшение показателей загрязненности реки Амур, что указывает на необходимость применения более эффективных мер по снижению антропогенной нагрузки на данный водный объект.

Отметим, что информация о выявленных нарушениях передается в службы федерального и регионального экологического надзора, которые инициируют проверки в отношении компаний-нарушителей. В результате проведенных проверок ряд компаний был подвергнут штрафным санкциям, причем большая часть нарушителей локализована в Амурской области. Это указывает на географическую концентрацию проблемы и потенциальную связь с интенсивностью добычи рассыпного золота в данном регионе.

Высокая концентрация нарушений в бассейне реки Амур и прилегающих территориях может свидетельствовать о системных проблемах в области экологиче-

ского менеджмента и контроля в данном регионе. Сложившаяся ситуация требует разработки и реализации комплексной программы по экологической реабилитации бассейна реки Амур, включающей как усиление контроля за деятельностью добывающих компаний, так и внедрение инновационных технологий добычи и очистки.

Выявленный случай загрязнения реки Чаткал на территории Беш-Аральского государственного заповедника в Кыргызстане демонстрирует аналогичную тенденцию экологической деградации водных объектов. Именно активные разработки участка рассыпного золота «Найза-Тугай» площадью 73 гектара послужили причиной масштабного загрязнения. Произшедшее по мнению экологов приведет к утере уникальных природных свойств территории [16].

Отметим, что Общероссийская общественная организация «Зелёный патруль» создал проект для формирования экологического рейтинга субъектов России [7]. Расчетные данные опубликованы на официальном сайте, в том числе за последний отчетный период – весна 2024 года, таблица 1.

Таблица 1

Рейтинг субъектов ДФО (расчётный период 01.03.2024 - 31.05.2024 гг.) [7]

№ по ДФО	№ обидий	Динамика рейтинга	Дальневосточный Федеральный округ	Природо-охранный индекс	Промышленно-экологический индекс	Социально-экологический индекс	Сводный экологический индекс
1	9	+1	Чукотский АО	61/39	90/10	72/28	80/20
2	17	+4	Магаданская область	61/39	91/9	46/54	78/22
3	27	+6	Камчатский край	60/40	88/12	55/45	77/23
4	52	+3	Сахалинская область	65/35	84/16	55/45	71/29
5	68	-2	Республика Бурятия	57/43	82/18	46/54	68/32
6	71	-2	Хабаровский край	51/49	81/19	56/44	67/33
7	72	+1	Республика Саха (Якутия)	46/54	75/25	88/12	67/33
8	73	-1	Амурская область	52/48	78/22	61/39	67/33
9	77	+2	Еврейская АО	61/39	78/22	36/64	65/35
10	78	-	Приморский край	51/49	77/23	61/39	65/35
11	84	-1	Забайкальский край	40/60	71/29	47/53	57/43

Рейтинг составляется на основании значений индикаторов. Для того, чтобы сравнить текущую ситуацию в регионах было выполнено соотношение положительных и отрицательных оценок и переведено в 100-бальную систему. Учитываются 3 индекса: природоохранный, промышленно-экологический и социально-экологический. А также расчёт сводного экологического индекса, по результатам которого субъекты занимают позицию в рейтинге. Данный рейтинг формируется на основе:

- официальных сообщений регионов;
- публикаций в СМИ;
- государственной статистики об объемах и характере выбросов и разного рода ЧП;
- жалоб жителей регионов, поступающих в организацию.

Так, из данных таблицы 1 следует, что практически все регионы Дальнего Востока находятся на самых последних позициях среди других регионов. Исключением является лишь Чукотский автономный округ, вошедший в первую десятку, заняв 9 место. Чуть ниже расположилась Магаданская область на 17-ой позиции и на 27-й строчке Камчатский край. Забайкальский Край вовсе стал одним из наихудших по экологии субъектов в России, заняв предпоследнюю позицию среди всех субъектов, участвующих в данном рейтинге.

В целом стоит отметить, что практически все субъекты Дальневосточного федерального округа (ДФО) незначительно поднялись (на 1-3 позиции) в сравнении с предыдущим рейтингом. Приморский край не поменял своей позиции. Хабаровский Край и республика Бурятия на 2 позиции снизились.

Таким образом, рейтинг свидетельствует о том, что ситуация практически не меняется, проблемы с экологией на Дальнем Востоке продолжают существовать, в особенности в промышленно-экологическом индексе.

Исследование, проведенное Международной коалицией «Реки без границ» с использованием методов космического мониторинга, доказывает масштаб экологического ущерба, нанесенного речным

системам Дальнего Востока. Даже из космоса видны последствия действий золотискателей на территории реки Амур.

Главной причиной загрязнений рек указывается деятельность золотодобывающих организаций. А именно их деятельность, влекущая за собой столь ужасные последствия [8]. Организации, ведущие поиск месторождений золота, не соблюдают всех установленных требований по охране окружающей среды. Конкретным источником загрязнений и помутнения вод становятся технологии проведения поисковых работ. По заявлению экспертов Всемирного фонда дикой природы огромное количество небольших компаний, имеющие лицензии на поиск месторождений драгоценного металла, на самом деле незаконно добывают золото. Любая компания, следуя законодательству РФ, не вправе добывать полезные ископаемые при отсутствии соответствующей лицензии. Формально они не осуществляют деятельность, наносящую вред окружающей среде, поэтому и не подлежат экологическому надзору [9; 14]. При этом также не выплачивают налоги на добычу полезных ископаемых и прочие сборы за пользование водными объектами.

В государственном реестре участков недр, предоставленных в пользование, и лицензий на пользование недрами можно отследить выданные разрешения Федеральным агентством по недропользованию (Роснедра), выбрав определенный федеральный округ, субъекты, период выдачи, статус лицензии, вид работ, статус участка недр и по другим интересующим параметрам [6; 14]. В рамках проведенного исследования объектом анализа стал Дальневосточный федеральный округ. Фокус внимания был сосредоточен на лицензиях, выданных в течение шестилетнего периода, рис. 2. При этом рассматривались два вида лицензий: категория П – геологическое изучение, поиск и оценка месторождений полезных ископаемых и подземных вод; категория Р – геологическое изучение, разведка и добыча полезных ископаемых.

Таким образом, за рассматриваемый период времени наблюдается рост выда-

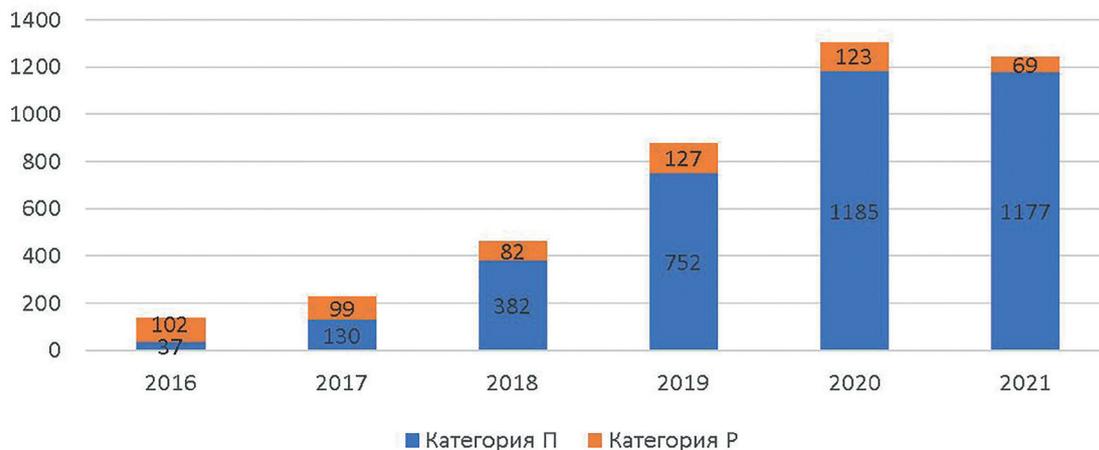


Рисунок 2. Количество выданных лицензий категории П и категории Р в ДФО [14]

чи лицензий, разрешающих проводить поиск месторождений. Согласно реестру на данный момент действующих лицензий по отмеченным двум категориям в субъектах Дальневосточного федерального округа составляет 5582 разрешений. Примечательно, что выдача лицензий увеличивается так же, как и растет количество выявленный космическим мониторингом загрязнений рек в регионе.

Стоит отметить, что полноценный надзор таких компаний трудно осуществлять в связи с большим количеством действующих в одном только регионе лицензий на поиск месторождений. При том, что имеющегося инспекторского корпуса может физически не хватать.

Проблематика негативного воздействия предприятий, осуществляющих поиск, а в последующем добычу золота из россыпных месторождений, на экологическую обстановку Дальневосточного региона приобрела хронический характер. Особенно критическая ситуация наблюдается в Амурской области, где масштабы экологического ущерба достигли критического уровня. Данное обстоятельство актуализирует необходимость разработки и применения эффективных механизмов регулирования и контроля деятельности недропользователей, а также пресечения нарушений природоохранного законодательства.

Острота и неотложность решения данной проблемы обусловлены комплексом факторов, включая долгосрочные экологи-

ческие последствия и потенциальные экономические издержки.

Анализ действующей нормативно-правовой базы выявляет определенные недостатки в системе лицензирования недропользования. В частности, упрощение процедуры получения права пользования недрами на этапе поисково-оценочных работ и соответствующей лицензии создало предпосылки для злоупотреблений со стороны недобросовестных хозяйствующих субъектов. Данная ситуация способствует увеличению рисков нерационального использования природных ресурсов и усугублению экологических проблем в регионе.

Данное положение, введенное приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации в 2014 году, существенно изменило порядок предоставления прав на недропользование: помимо аукциона применяется заявительный принцип, в том числе на поиск месторождения с наличием прогнозных ресурсов. Преимуществ такого способа получения лицензии, очевидно, больше. При соблюдении потенциальным недропользователем всех законов при подаче заявления появляется гораздо больше шансов поставить запасы на государственный баланс, что даст право на отработку месторождения и дальнейшей деятельности по добыче.

По данным Росприроднадзора с начала действия механизма «заявительного принципа» увеличился прирост запасов

золота. Но и с началом действия такого механизма увеличилось число новообразованных компаний, желающих получить лицензии, создав организацию с минимальным уставным фондом, без должных специалистов и оборудования, сообщает союз старателей [6; 11]. Среди этих компаний есть организации, которые преследуют лишь одну цель – получение заветного разрешения, а дальше их руководители либо осуществляют продажу этих компаний с выданной лицензией, либо незаконно ведут добычу золота на найденных месторождениях. Поиск и добыча, а именно несоблюдение недропользователями всех установленных правил и требований, ведут к возрастающему объему выявленных загрязнений. В первую очередь больше всего ущерба от которых достается реке Амур.

В течение последних двух лет наблюдалась активная работа органов власти Амурской области и Приамурского управления Росприроднадзора. Они занимались контролем соблюдения золотодобывающими предприятиями требований по охране окружающей среды. Однако, к сожалению, это так и не привело к масштабным изменениям ситуации. Применяемых в соответствии с законом санкций по отношению к нарушителям оказывается недостаточным для устранения вредного воздействия. Штрафы и иски за нанесенный ущерб в существующих размерах для золотодобывающих компаний оказываются вполне легко уплачиваемыми несмотря на то, что их сумма может достигать несколько десятков тысяч рублей. Таким компаниям проще и быстрее продолжать оплачивать поступающие штрафы, нежели останавливать деятельность и вести дело по законам.

Необходимо принять меры по недопущению и снижению наносимого добычей золота ущерба окружающей среде и экономике.

При сравнительном анализе количества выявленных фактов загрязнения в регионах Дальнего Востока и количества выданных лицензий на поиск месторождений полезных ископаемых можно увидеть взаимосвязь данных параметров.

Лицензии являются одним из самых эффективных средств охраны окружающей среды и рационального природопользования, являясь экономическим рычагом. Таким образом, для решения этих проблем стоит задуматься над контролем выдачи лицензий на геологическое изучение недр и ужесточением мер в этом вопросе. Пока не последует изменений в выдаче лицензий на поиск, разведку и добычу полезных ископаемых, ситуация не поменяется.

Кроме того, стоит ужесточить меры наказания, применяемые к компаниям-нарушителям. Одним из направлений может являться приостановка государственными органами власти деятельность организаций, в первую очередь за неоднократные или грубые нарушения. Такие меры воздействия станут более эффективными в борьбе с действиями безответственных недропользователей.

Самой необходимой мерой для решения данного вопроса является ограничение количества выдачи лицензий заявительным порядком путем установления лимита. Лимит, то есть максимальное количество, может, к примеру, достигать до 500 разрешений за календарный год на территории Дальневосточного федерального округа территориальным органам Роснедр. Целью сокращения выдачи является сохранение недр и защита от негативных воздействий рек на Дальнем Востоке.

Отметим, что Федеральным агентством по недропользованию России предлагается отказ от выдачи лицензий на геологическое изучение недр, поиск, разведку и добычу россыпного золота в следующих участках: в зонах рек, которые ранее ещё не были затронуты деятельностью добычи; в зонах, приближенных к населенным пунктам; в зонах, примыкающих к особо охраняемым природным территориям. При этом, для получения разрешения на деятельность в участках, приближенных к населенным пунктам предлагается проводить общественные обсуждения с органами местного самоуправления и получением одобрения местными жителями указанных работ.

Предлагается, что также необходимо ужесточить меры административного воздействия.

Во-первых, усиление наказания за повторные и грубые нарушения. Может быть наложение санкции в случае серьезных последствий для окружающей среды по итогам оценки ущерба – отказ в выдаче разрешения с установлением срока (на конкретный период лет) после прекращения права пользования недрами. Для этого необходимо будет внести поправки в статью 20.2 «Ограничение права пользования недрами» Закона РФ от 21.02.1992 №2395-1 «О недрах» [1], в том числе поправки по которым компаниям, нарушившим требования и повлекших загрязнение водных объектов, нужно отказывать в получении иных участков для поиска до тех пор, пока предыдущие нарушения не будут полностью устранены и пока не будет возмещен ущерб окружающей среде.

Во-вторых, необходимо значительное увеличение размера налагаемых штрафов за нарушения законодательства РФ в сфере пользования недрами. В целях исключения негативного воздействия на окружающую среду при нарушении тре-

бований в отношении компаний стоит установить соразмерные нарушению суммы штрафов и на юридическое лицо (компанию) и на должностное лицо.

Стоит отметить, что также важно применять и иные меры воздействия: приостановление и прекращение действия выданных лицензий на добычу полезных ископаемых.

Стоит обосновать с экономической точки зрения эффективность отказа выдачи лицензий в ряде указанных авторами случаев.

В целях исследования также был произведен поиск данных в государственном реестре участков недр, предоставленных в пользование, и лицензий на пользование недрами по необходимым параметрам [11].

Так, за анализируемый период реестр выдал следующую информацию по лицензиям следующих категорий «П» и «Р», (см. табл. 2), разрешающих геологическое изучение на поиск и оценку месторождений полезных ископаемых и подземных вод, также разведку и добычу полезных ископаемых, оценку пригодности участков недр для строительства и эксплуатации сооружений.

Таблица 2

Количество выданных лицензий на территории ДФО

Категории лицензий	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Категория Р	102	99	82	127	123	69
Категория П	37	130	382	752	1185	1177
Итого	139	229	464	879	1308	1246

*Составлено авторами по данным [11]

Таким образом, установлено количество выдаваемых организациям лицензий на территории Дальневосточного федерального округа.

В процессе оформления разрешения обязательным является внесение подающим заявление или участвующего в аукционе недропользователем разового

платежа. Государственная пошлина для оформления лицензии на геологическое изучение недр, разведку или добычу полезных ископаемых составляет 7500 рублей.

Так, расчеты дохода в бюджет, получаемого государством с оформления лицензий, отражены в таблице 3.

Таблица 3

Суммы расчетов государственных пошлин в ДФО

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Сумма госпошлины, в рублях	1 042 500	1 717 500	3 480 000	6 592 500	9 810 000	9 345 000

*Составлено авторами

Необходимо сравнить эти доходы с затратами государства на мероприятия по охране окружающей среды и обеспечению рационального природопользования. Согласно данным Росстата в таблице 4 отражены суммы этих расходов.

Целесообразно также будет рассмотреть расходы на охрану окружающей среды по Дальневосточному федераль-

ному округу. Данные представлены за 2023 с указанием сферы затрат, табл. 5.

Большие суммы средств уходят на устранения последствий негативного воздействия на природу. Более 20% всех затрат на охрану окружающей среды ДФО уходит на сбор и очистку сточных вод, а 10% приходится на защиту в том числе поверхностных и подземных вод.

Таблица 4

Текущие затраты на охрану окружающей среды по Российской Федерации, (миллионов рублей) [13]

Год	Всего:	на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата	на сбор и очистку сточных вод
2016	306534	56851	154313
2017	320947	56906	163261
2018	345464	61075	173688
2019	374411	63760	174921
2020	394186	64002	181661
2021	425021	69766	187765

Таблица 5

Сведения о текущих затратах на охрану окружающей среды за 2023 год в ДФО [13]

Субъекты ДФО	Всего, (тыс. руб.)	В том числе:	
		на сбор и очистку сточных вод, (тыс. руб.)	на защиту и реабилитацию земель, поверхностных и подземных вод, (тыс. руб.)
Дальневосточный федеральный округ	54 793 816	12 232 045	5 454 937
Республика Бурятия	1 688 107	782 123	42 515
Республика Саха (Якутия)	16 831 546	3 999 772	2 763 041
Забайкальский край	2 734 614	1 095 724	890 414
Камчатский край	2 006 705	332 808	446 793
Приморский край	5 008 130	1 983 040	196 452
Хабаровский край	3 468 199	1 916 256	141 181
Амурская область	1 669 849	686 513	154 091
Магаданская область	17 679 452	646 600	538 637
Сахалинская область	2 851 838	725 427	257 636
Еврейская автономная область	106 768	16 504	4 012
Чукотский автономный округ	748 608	47 278	20 165

В сравнении с затрачиваемыми средствами на мероприятия по сохранению благоприятной окружающей среды, снижение выбросов в атмосферу и водные объекты и другие меры, сумма доходов, получаемых с оформления лицензий значительно меньше.

Следовательно, недобросовестная деятельность золотодобытчиков обходится слишком дорого для государства, для сохранения природы, в том числе реки Амур. В данной ситуации необходимы как прямые государственные меры, так и рыночный инструмент, который поможет отрегулировать вопрос с загрязнениями.

Заключение

Выдача поисковых лицензий – это сложный процесс, требующий баланса между экономическими интересами и сохранением уникальной природы территории. Поисковые лицензии отражаются на экономические аспекты развития территорий, а также, как показывает пример ДФО, несут потенциальные экологические риски.

Важно совершенствовать нормативно-правовую базу, усиливая ответственность недропользователей за экологические нарушения. В конечном итоге, успешное развитие недропользования на Дальнем Востоке должно основываться на принципах устойчивого развития, обеспечивая экономический рост при минимальном воздействии на уникальную природу региона. Правильное управление этим процессом может способствовать устойчивому развитию Дальнего Востока, в то время как пренебрежение экологическими аспектами может привести к серьезным и долгосрочным негативным последствиям для региона и страны в целом.

Кроме того, в условиях цифровизации экономики и стратегической направленности развития территорий ключевым фактором успеха становится эффективная мотивация и обучение управленческих кадров новым компетенциям [4; 12], которые в том числе способны обеспечить эффективное использование природных ресурсов и сохранение окружающей среды в изменяющихся социально-экономических реалиях.

Список источников:

1. Закон РФ от 21.02.1992 № 2395-1 (ред. от 22.07.2024) «О недрах». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=481378&dst=100000001&cacheid=E9A29336B73935F7FA7E8F15ADE9DC62&mode=splus&rnd=YbJAdLUp57ul3ewc#5sKAdLU4WXNRqBg91> (дата обращения 10.07.2024).
2. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Оптимизационные направления управления природопользованием и охраной окружающей среды на муниципальном уровне // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 167-173. doi: 10.52176/2304831X_2021_04_167
3. Геопространственная аналитика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://geonovosti.terratech.ru/economy/kosmicheskij-monitoring-drazhnykh-razrabotok/> (дата обращения 05.06.2024).
4. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
5. Дикусар К.С., Петрина О.А. Обоснование необходимости пересмотра подхода к осуществлению контрольно-надзорной деятельности в области охраны окружающей среды // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 68-73.
6. Заявительный принцип занесло на скользкую дорожку... // Золото и технологии. –2021. – № 2 (52). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://zolteh.ru/law/zayavitelnyy_printsip_zaneslo_na_skolzkuyu_dorozhku/ (дата обращения 30.04.2024).
7. Зелёный патруль. Экологический рейтинг субъектов России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.greenpatrol.ru/ru/stranica-dlya-obshchego-reytinga/ekologicheskij-reyting-subektov-rf?tid=449> (дата обращения: 05.07.2024).
8. Золотари. Сайт проекта «Люди природе». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zolotari.net/> (дата обращения 05.01.2024).
9. Золотодобытчики Сибири и Дальнего Востока поставили новые рекорды по загрязнению рек. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/13015881> (дата обращения 05.05.2024).
10. Криночкин Л.А., Спиридонов И.Г., Килипко В.А., Шаройко Ю.А. Региональные геохимические работы - эффективный способ выделения новых высокоресурсных рудоносных площадей на примере сибирского и дальневосточного федеральных округов // Разведка и охрана недр. 2022. № 11. С. 3-8. doi: 10.53085/0034-026X_2022_11_03
11. Российский федеральный геологический фонд. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rfgf.ru/info-resursy/fgis-asln> (дата обращения 14.06.2024).
12. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
13. Федеральная служба государственной статистики России (Росстат). Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 14.06.2024).
14. Федеральное агентство по недропользованию России (Роснедра). Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosnedra.gov.ru/> (дата обращения 14.06.2024).
15. Exploration and licensing. Transparent frameworks for license allocation. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eiti.org/exploration-and-licensing> (дата обращения 30.04.2024).
16. RiversHelp. Реки и плотины в Центральной Азии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rivers.help/n/3250> (дата обращения: 09.06.2024).

References:

1. Law of the Russian Federation dated 21.02.1992 № 2395-1 (as amended on 22.07.2024) «On Subsoil». [Electronic resource]. Access mode: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=481378&dst=100000001&cacheid=E9A29336B73935F7FA7E8F15ADE9DC62&mode=splus&rnd=YbJAdLUp57ul3ewc#5sKAdLU4WXNRqBg91> (date of application: 10/07/2024).
2. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Optimization directions for managing nature use and environmental protection at the municipal level // Municipal Academy. 2021. № 4. Pp. 167-173. DOI: 10.52176/2304831X_2021_04_167
3. Geospatial Analytics. [Electronic resource]. Access mode: <https://geonovosti.terratech.ru/economy/kosmicheskij-monitoring-drazhnykh-razrabotok/> (date of application: 05/06/2024).
4. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Managerial techniques for personnel motivation in the digital economy // Municipal Academy. 2022. №3. Pp. 14-22.
5. Dikusar K.S., Petrina O.A. Justification of the need to revise the approach to the implementation of control and supervisory activities in the field of environmental protection // Municipal Academy. 2019. № 4. Pp. 68-73.
6. The declarative principle has been led down a slippery slope... // Gold and Technologies. –2021. – № 2 (52). [Electronic resource]. Access mode: https://zolteh.ru/law/zayavitelnyy_printsip_zaneslo_na_skolzkuyu_dorozhku/ (date of application: 30/04/2024).
7. Green Patrol. Environmental rating of Russian regions. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.greenpatrol.ru/ru/stranica-dlya-obshchego-reytinga/ekologicheskij-reyting-subektov-rf?tid=449> (date of application: 05/07/2024).
8. Zolotari. Website of the "People for Nature" project. [Electronic resource]. Access mode: <https://zolotari.net/> (date of application: 05/01/2024).
9. Gold miners in Siberia and the Far East have set new records for river pollution. [Electronic resource]. Access mode: <https://tass.ru/obschestvo/13015881> (date of application: 05/05/2024).
10. Krinochkin L.A., Spiridonov I.G., Kilipko V.A., Sharoyko Yu.A. Regional geochemical works - an effective way to identify new high-resource ore-bearing areas on the example of the Siberian and Far Eastern federal districts // Exploration and Protection of Mineral Resources. – 2022. – №11. – Pp. 3-8. DOI: 10.53085/0034-026X_2022_11_03
11. Russian Federal Geological Fund. Official website. [Electronic resource]. Access mode: <https://rfgf.ru/info-resursy/fgis-asln> (date of application: 14/06/2024).
12. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial management // Management in Russia and Abroad. 1999. №2. P. 46.
13. Federal State Statistics Service of Russia (Rosstat). Official website [Electronic resource]. Access mode: <http://www.gks.ru> (date of application: 14/06/2024).
14. Federal Agency for Subsoil Use of Russia (Rosnedra). Official website [Electronic resource]. Access mode: <https://www.rosnedra.gov.ru/> (date of application: 14/06/2024).
15. Exploration and licensing. Transparent frameworks for license allocation. [Electronic resource]. Access mode: <https://eiti.org/exploration-and-licensing> (date of application: 30/04/2024).
16. RiversHelp. Rivers and dams in Central Asia [Electronic resource]. Access mode: <https://rivers.help/n/3250> (date of application: 09/06/2024).

УДК 378
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_186
EDN: LDXASR

Современная концепция подготовки лидеров новой формации

A modern concept of training leaders of a new formation



Галина Валентиновна Серебрякова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой теории и организации управления, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1190-2184>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2731-2019>, SPIN-код: 3023-6490, AuthorID: 637023, 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: gv_serebryakova@guu.ru

Galina V. Serebryakova

FSBEI HE "State University of Management", head of the Department of Theory and Organization of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1190-2184>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2731-2019>, SPIN: 3023-6490, AuthorID: 637023, 99, Ryasan Avenue, Moscow, 109542, e-mail: gv_serebryakova@guu.ru



Иван Валерьевич Незамайкин

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры теории и организации управления, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-6014>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2786-2019>, SPIN-код: 8714-6657, AuthorID: 639767, 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: iv_nezamaikin@guu.ru

Ivan V. Nezamaikin

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management, Candidate of Economic Sciences, associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-6014>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2786-2019>, SPIN: 8714-6657, AuthorID: 639767, 99, Ryasan Avenue, Moscow, 109542, e-mail: iv_nezamaikin@guu.ru

Аннотация.

В данной статье с учетом изменения стратегического контекста обоснованы требования, которым должны соответствовать руководители, чтобы стать лидерами перемен и обеспечить реализацию определенных для развития Российской экономики целей. Приоритеты экономического развития обосновывают необходимость применения новых решений к подготовке управленцев, что требует изменения уже существующих подходов к управленческому образованию. Авторы доказывают необходимость принятия за основу преобразований метода управления по ценностям, использование которого позволит системно осуществить трансформацию управленческой подготовки за счет нового наполнения проектного обучения, обучения действием, постепенного внедрения дуального обучения управленческих кадров. Интеграция компетентностного и ценностного подходов в процессе опережающей подготовки управленческих специалистов позволит сформировать новые точки роста российских организаций.

Ключевые слова.

Лидеры новой формации, управление по ценностям, дуальное обучение, обучение действием, проектное практикоориентированное обучение.

Введение

Сложная геополитическая обстановка, агрессивные действия недружественных стран дают новый толчок к поиску новых источников роста Российской экономики. Активное развитие импортозамещения, реализация целей технологического прорыва, обеспечение устойчивого поступательного развития экономики РФ, укрепление культурного-ценностного и экономического суверенитета [2] выступают движущими силами изменения системы подготовки управленческих специалистов, способных стать лидерами реализации перемен, позволяющих реализовать поставленные цели.

В настоящее время происходит обновление системы образования, что выступает еще одной возможностью выстроить современную, ориентированную на решение перспективных задач, подготовку управленческих специалистов. Поскольку именно им предстоит создать устойчивую и динамично развивающуюся экономику, добиться технологического лидерства и обеспечить экологическое благополучие общества [1].

Новые задачи не могут быть решены использованием старых методов, необходимо перестроить систему подготовки управленческих специалистов, в основу которой необходимо положить духовно-нравствен-

Abstract.

In this article, taking into account the change in the strategic context, the requirements that managers must meet in order to become leaders of change and ensure the implementation of the goals defined for the development of the Russian economy are substantiated. The priorities of economic development justify the need to apply new solutions to the training of managers, which requires changing the existing approaches to management education. The authors prove the need to adopt the value-based management method as a basis for transformation, the use of which will allow for a systematic transformation of management training due to the new content of project-based learning, action learning, and the gradual introduction of dual training of management personnel. The integration of competency-based and value-based approaches in the process of advanced training of management specialists will allow for the formation of new growth points for Russian organizations.

Keywords.

Leaders of a new formation, management by values, dual learning, learning by doing, project-based practice-oriented learning.

ные российские ценности, позволяющие сформировать патриотически настроенного специалиста, для которого приоритетом будут выступать развитие и благополучие общества. Президент РФ В.В. Путин неоднократно подчеркивал, что ключевое требование к управленческому специалисту - быть активным патриотом своей страны [10]. Только активная гражданская позиция является залогом успеха развития общества и страны.

В современных условиях только ценностная платформа подготовки управленцев является успехом формирования нового лидера. Процесс управленческого образования должен быть построен в системе ценностных координат, определенных в Указе Президента РФ «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [2].

Как отмечает В.Б. Зотов, «в сфере высшего образования государственная политика направлена на подготовку специалистов, ориентированных на решение конкретных профессиональных задач и принятия управленческих решений с учетом запросов современного российского социума и бизнес-сообщества» [5, с.250]. Период подготовки управленческих специалистов дол-

жен стать исходной точкой формирования патриотической личности [3] с активной гражданской позицией, в полной мере понимающей степень социальной ответственности перед обществом.

В ближайшей перспективе все большее распространение получит ценностное мышление, которое выступает главным регулятором поведения людей. Именно поэтому для формирования нового поколения управленцев следует изменить основу их подготовки, в качестве которой, по нашему мнению, может только выступать управление по ценностям [13]. Внедрение данного подхода в качестве основы управленческой подготовки позволит осуществлять непрерывное, целенаправленное воздействие на обучающихся с целью формирования у них определенной системы ценностных ориентаций, необходимых для решения будущих задач.

Основная часть

Характеризуя этап современного развития российской экономики, необходимо выделить его отличительную черту – это постоянное изменение и обновление, причем скорость происходящих процессов настолько велика, что для адекватного реагирования старые методы управления не могут быть использованы. Для разработки концептуальных основ трансформации управленческого образования, по нашему мнению, следует базироваться на модели изменений – «Золотого кольца». Данная модель задает основной вектор разработки системы преобразований, требующей ответа на вопросы – «почему? – как? – что?»

Любая система изменений строится на выявлении системы изменения контекста, инициирующей разработку системы преобразований. Тревожность и непредсказуемость состояния внешней среды выступают главными вызовами, на которые образовательная среда должна дать адекватный ответ.

Особый отпечаток накладывают существования систем в двух пространствах – реальном и виртуальном [8], которые не существуют отдельно друг от друга, но требуют овладения различными методами организации взаимодействия участников. Изменение приоритетов активности представителей различных поколений, переход

на Индустрию 5.0, усиление социальной направленности экономики – все это факторы, требующие по-новому подготовленных специалистов по управлению. Экономике нужны не просто управленцы, а подготовленные лидеры перемен, способные организовать и возглавить команду прорыва.

Реализация принципов Менеджмента 2.0 формирует новые ориентиры лидерства, которые должны обеспечить системную подготовку не индивидуально каждого управленческого специалиста, а команды прорыва, способной решать различные задачи. Ценностно-профессиональная модель лидера новой формации представляет собой комплекс, в котором интегрированы ценности [15] и практические навыки, объединенные ценностной основой решения задач будущей деятельности. В силу этих причин возникла необходимость формирования не просто нового образа мышления, а развитие управленческого интеллекта

Формирование управленческого интеллекта базируется на развитии ценностно-профессиональных навыков [9] идентификации различных управленческих ситуаций, воспитании потребности в постоянном саморазвитии и самосовершенствовании, овладении технологии трансформации накопленных знаний в практический опыт принятия управленческих решений. По нашему мнению, управленческий интеллект необходимо рассматривать, как системное понятие, элементами которого выступают коммуникативный, цифровой, организационный, социальный и экологический интеллект.

Предметом, средством и результатом управленческой деятельности выступает информация, развитие коммуникативного интеллекта – основа управленческой деятельности. Лидер должен овладеть различными видами слушания, прекрасно владеть различными коммуникативными технологиями, уметь грамотно и лаконично не просто передавать информацию, а использовать теорию аргументации с учетом психологических особенностей и эмоционального состояния партнера.

Активное осуществление цифровой трансформации всех аспектов жизнедеятельности социально-экономических систем выступает причиной развития циф-

рового интеллекта. Именно цифровая пластичность управленца позволяет сращиванию цифрового и реального образа организации.

Поскольку управление все в большей степени превращается в процесс взаимодействия, главенствующую роль начинает играть социальный интеллект, представляющей собой овладение навыками организации социальных взаимоотношений с различными партнерами. В свою очередь, данный вид интеллектуальных способностей управленца основан на повышении уровня эмоционального интеллекта и приращения эмпатии.

Переход на экосистемное развитие организационных систем выступает требованием овладения технологиями нахождения оптимальной организационной архитектуры любого объекта. Для обеспечения эффективного функционирования социально-экономических систем будущему лидеру необходимо развивать способности и навыки в области организационного дизайна.

Экологическая повестка [6] развития экономики может быть реализована только путем активного внедрения в ценностную систему управленца таких ценностных приоритетов, как социальная ответственность, экологическая безопасность и др. Будущие управленческие решения должны обязательно иметь экологическую составляющую, будущий руководитель должен стать активным проводником политики экологизации [11], чтобы реализовать устойчивое развитие любого объекта.

В силу данных причин, интеллектуальное развитие управленческого специалиста базируется на управленческом мышлении, основанного ценностях [14], которые в будущем определяют поведение лидера перемен. Управленческое мышление можно представить, как интеграцию различных видов мышления:

- системного, позволяющего рассматривать любую проблемную ситуацию, как совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между ее участниками.

- стратегическое, позволяющее в условиях неопределенности уметь сформировать видение развития объекта любого масштаба на основе выявления будущих трендов; прогнозировать изменения стратегического

контекста, владеть методами контекстуального проектирования. Лидер сам должен уметь воздействовать на контекст с целью его изменения, формирования необходимого будущего.

- проектное, основанное на превращении любой идеи в комплекс проектных инициатив, объединяющих различные виды ресурсов, обеспечивающих их эффективное использование.

Управление будущим — это новые компетенции, которыми ранее не обладали управленческие специалисты, это не просто выявление возможностей внешней среды и попытка их использовать, а постоянная работа по трансформации внешнего бизнес-ландшафта для повышения уровня благоприятного состояния внешних факторов; адаптивность и гибкость должны уступить место проактивности, без которой управление будущим не представляется возможным.

От уровня сформированности управленческого мышления будущего лидера будет зависеть не только его траектория личностного роста, но и обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы любого масштаба, ему необходимо постоянно наращивать цифровую пластичность; инновационную активность и уровень экспертной власти.

Но действовать в одиночку он уже не сможет в виду высокой сложности определенных целей развития. На передний план выходят владение инструментами социального взаимодействия, умение создавать и возглавить междисциплинарные команды [7], обладание навыками организации распределенного лидерства, способствующего развитию инициативы и самостоятельности у членов команды, происходит переход на ценностное мышление, управление талантами.

Важной особенностью новой концепции подготовки лидеров становится возрастание реального социального взаимодействия, позволяющего развить отношенческие навыки, основанные на эмоциях и чувствах.

Учитывая, что в образовательный процесс включаются представители нового поколения, для которых характерен достаточно невысокий уровень социализации и коммуникативной компетентности, приводящий к появлению цифровой деменции, и типу

поведения «хикикомори», обозначающий людей, отказывающихся от участия в социальной жизни, в новую концепцию управленческой подготовки обязательно включение обучающихся в активное социальное взаимодействие.

Появляются роли, которые должны грамотно уметь реализовывать управленцы будущего:

- организатор креативного процесса;
- вдохновитель сотрудничества и партнерства;
- ценностный проектировщик системы взаимодействия;

Для этого необходимо развитие других компетенций:

- организация инновационного взаимодействия с различными стейкхолдерами, как внешними, так и внутренними,
- выявление движущих сил осуществления глобальных изменений,
- выстраивание в коллективе систему перекрестного обучения, путем замены традиционной формы наставничества, которая не оправдывает себя в условиях усиливающегося поколенческого разрыва, на систему бадинга и обратного наставничества;

- критическое мышление. Значение данной компетенции будет постоянно возрастать, ни для кого не секрет, какой ущерб организациям, да и всей экономике, в целом, наносят фейковые новости. Важно отметить не только экономический урон, который можно посчитать напрямую в финансовом выражении, гораздо опаснее последствия наступления репутационных рисков и ухудшения ментального состояния сотрудников. Лидер новой формации не только должен развивать способности определения фальшивки, но и увеличивать скорость реагирования на подобную информацию, т.е. оперативность и гибкость – это те ценности, без которых критическое мышление не будет иметь смысла.. В условиях тревожности, негативная информация распространяется в разы быстрее, чем позитивная, тем самым создавая угрозу устойчивости организации, что требует от будущего лидера владения технологиями «стресс-менеджмента», чтобы уметь останавливать и нейтрализовать негативный информационный поток.

Характер появляющихся задач все больше выходит за привычные рамки, и зачастую

решение находится на стыке различных подходов, что ускоряет переход от мультидисциплинарности к трансдисциплинарности при принятии решений.

Данные факторы выступают движущими силами преобразования системы подготовки лидеров новой формации, именно сейчас происходит переход от знаниевой модели подготовки специалиста к ценностно-деятельностной.

Исходной точкой подготовки лидеров новой формации становится ценностный портрет будущего управленца, который включает не только ценности, характерные для определенной будущей профессиональной сферы, но и общеуправленческие ценностные ориентации: социальная ответственность, партнерство, проактивность, креативность, дисциплина, эмпатийность и др.

Если ранее образовательный процесс выстраивался на основе компетентностного подхода - «знать, уметь, владеть», что зачастую приводило к получению неактуальных, теоретических знаний, применить которые на практике специалист зачастую не мог, то в современных условиях, вся подготовка должна ориентироваться на формирование модели поведения будущего специалиста по управлению. Таким образом, необходимо организовать систему подготовки, основанную на использовании поведенческого подхода, сформировав необходимую для будущей деятельности ценностную систему. Базой образовательного процесса в этих условиях должна выступить целенаправленная деятельность, основанная на управлении по ценностям.

Изменение исходной точки формирования образовательного процесса приведет к трансформации арсенала методов подготовки. Выбор форм и технологий организации управленческой подготовки [12] должен базироваться на определении ценности, которую следует сформировать или развить в образовательном процессе. Например, если ранее необходимо было сформировать у будущего специалиста умение работать в команде, т.е. прирастить навыки командной работы, то теперь следует сделать акцент на развитие партнерства, что станет возможным при овладении различными методами социального взаимодействия, как основы управления будущим.

Подготовка лидеров новой формации требует полного аудита образовательных инструментов, овладения новыми приемами и изменения содержания используемых ранее. Подвергается преобразованию сама основа взаимодействия с обучающимися, они должны стать активными участниками, умеющими выстроить партнерские отношения, в первую очередь, с преподавателем, роль которого их транслятора информации перемещается в плоскость модератора, коуча и эксперта. Преподаватель [4] в условиях подготовки лидеров новой формации становится не столько организатором, сколько партнером, деятельность которого должна служить образцом модели поведения в процессе взаимодействия. Главной целью управленческой подготовки становится трансляция ценностей, которые должны моделировать поведение обучающихся, выступать доказательством необходимости учета индивидуальных особенностей для нахождения адекватных способов вовлечения в процесс взаимодействия различных участников.

Именно в процессе обучения изменение ценностной основы обучающихся происходит менее болезненно, выступая активными участниками применения различных образовательных технологий, они неосознанно, в процессе рефлексии и аналитической работы, постепенно формируют необходимую модель поведения. Главное в этом процессе. грамотно направлять процесс ценностного обучения, подводя будущих управленцев к пониманию той модели поведения, которая наилучшим образом позволит получить наиболее эффективный результат в определенной ситуации.

За время подготовки будущий специалист по управлению должен в совершенстве овладеть технологиями психологической подстройки, калибровки, приемами организации синхронного и асинхронного взаимодействия.

Использование поведенческого фитнеса, как определяющей технологии обучения, преследует цель развития управленческого таланта и формирования принципов развития поведенческих моделей в различных управленческих ситуациях. Именно этому способствует использование интерактивных технологий, любая практическая работа должна представлять собой эле-

мент поведенческого проектирования будущих специалистов по управлению.

Сформировать грамотного управленца только за счет работы в стенах университета невозможно, поэтому важным элементом новой концепции подготовки должно выступить «умное партнерство» с промышленными партнерами, роль которых также меняется: они перестают быть наблюдателями процесса управленческой подготовки, а становятся активными его участниками. Теперь партнеры не только проводят точечную экспертизу качества подготовки, а организуют мониторинг подготовки специалистов с учетом изменения их стратегических целей развития. Приоритетным в управленческой подготовке становится метод «промышленного погружения», позволяющий партнерам активно участвовать в процессе организации практической работы и в дальнейшем обеспечить переход на дуальную подготовку управленца, т.е. сделать непрерывным процесс обучения и практической работы. Следует помнить, что учит среда и окружающие тебя люди.

Подготовка лидеров новой формации должна иметь социально-ориентированный характер и базироваться не только на смене форм (контактная оф-лайн работа и он-лайн занятия), и технологий, но и участников (промышленные партнеры, преподаватели, участники бизнес-сообщества и др). Расширение числа участников подготовки управленцев обеспечит обучение через опыт, позволяющий прирастить управленческие компетенции за счет совмещения результатов практической деятельности отдельных специалистов или целых организаций с новыми технологическими приемами, освоение которых происходит обучающимися в процессе изучения отдельных дисциплин.

Следует активно применить технологию обучения в сотрудничестве, направленную на развитие партнерских моделей поведения. По нашему мнению, для реализации данной технологии следует перейти к изменению понимания процесса обучения, как социального действия, реализовать которое возможно за счет использования колаборативного обучения.

Изменение концептуальной основы подготовки будущих лидеров с компетентностного подхода на управление по ценностям,

не только требует включения новых методических инструментов в образовательный процесс, но и выступает основой преобразования используемых ранее приемов.

Реализация Постановления Правительства «Об организации проектной деятельности в правительстве Российской Федерации» [2] способствовала активному применению проектного обучения в управленческой подготовке. Внедрение данных технологий позволило обеспечить понимания важности умения грамотно представлять сформулированные инновационные идеи в виде определенных инициатив, позволяющих их реализовывать.

Дальнейшее развитие проективизации всех сторон жизни общества выдвинуло на передний план необходимость развития ценностного проектирования, без осуществления которого нахождения наиболее адекватных способов достижения поставленных целей не представляется возможным. Формирование лидеров новой формации, по сути, это кропотливая работа по разработке и реализации проекта, направленного на создание ценностного базиса, обеспечивающего эмоционально-когнитивное развитие поведенческих моделей будущих управленцев.

В основе проектирования подготовки специалистов будущего следует положить ценностный портрет, состоящий из ценностных приоритетов, формирующих траекторию личностного развития обучающихся:

- активность;
- патриотизм
- сотрудничество;
- деятельностная ответственность;
- сопереживание;
- командность;
- гибкость;
- проактивность и др.

Ценностное проектирование позволит будущим управленцам определять наиболее адекватные инструменты ценностного управления, формирующие модель поведения, требуемую организацией в определенных условиях.

Заключение

Организации, все в меньшей степени придерживаются традиционных управленческих подходов, основанных на строгой

формализации и сохранении определенных иерархических связей. Развитие бирюзового управления, холакратии, повышения уровня самоуправления – все это предвестники формирования новой управленческой среды, в которой предстоит работать будущим управленцам. Поэтому для достижения высоких результатов в будущем, следует изменить концептуальную основу подготовки управленческих специалистов, чтобы еще в процессе обучения сформировать новые модели их поведения, основанные на ценностном мышлении, с иным отношением к выстраиванию социальных взаимодействий.

Лидер новой формации – это по-новому подготовленный управленец, формирование которого основано на интеграции эмоционально-поведенческой и когнитивно-деятельностной образовательных составляющих.

Прогнозирование стратегического контекста функционирования организаций обосновали необходимость изменения образовательного процесса подготовки их лидеров. Знаниевый подход в обучении уступает место ценностному, способному сформировать новые модели взаимодействия. Лидер новой формации должен владеть навыками ценностного проектирования, позволяющего реализовать систему поставленных целей на основе ценностных приоритетов организации.

Устойчивость и результативность функционирования организаций будущего напрямую зависит от ценностной согласованности сотрудников, умения руководителя сформировать и развивать партнерские отношений, как с внешними, так и с внутренними заинтересованными контактными группами. Выбор оптимального решения переместится с исследования финансовых показателей на процесс формирования ценности, это потребует изменения основы деятельности управленческих специалистов, формирования у них управленческого интеллекта.

Для того, чтобы реализовать определенные национальные цели стратегического развития Российской экономики, необходимо уже сегодня начать реализовывать новую концепцию подготовки лидеров новой формации, базируясь на ценностной парадигме образования.

Список источников:

1. Указ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07 мая 2024 г. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения 10.07.2024).
2. Указ Президента РФ «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» 9 ноября 2022 г. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения 09.07.2024).
3. Авачев А.В., Клым-Еремина Н.В., Убушаева Б.Г. Некоторые аспекты развития патриотизма в муниципальных образованиях России: теоретический аспект. // Муниципальная академия. №2. 2022. С. 187-193.
4. Голубева Т.И., Фирсова С.В., Показаньев В.Ю. Преподаватель как ключевой ресурс университета 4.0. // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 340-349.
5. Зотов В.Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления. // Муниципальная академия. 2024. №1. С. 249 – 254.
6. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Индивидуальная образовательная траектория будущих руководителей и элементы экологизации обучения. // Муниципальная академия. 2021. №2. С. 76-82.
7. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Развитие профессиональных способностей будущих руководителей в процессе образования: антикризисные стратегии учебных команд. // Муниципальная академия. 2023. №2. С. 20-25.
8. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач. // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 330-340.
9. Орлова Е.С., Прошкин Н.Е. Особенности концептуального механизма формирования компетентностной модели выпускника вуза // Муниципальная академия. 2024. №1. С. 152-161.
10. Путин изменил требования к чиновникам в России. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ura.news/articles/1036287145> (дата обращения 10.07.2024)
11. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Подготовка специалистов: межкультурный подход к реализации экологических проектов. // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 141-151.
12. Строев В.В., Федулов В.И. Территориальные системы образования как объект государственного и муниципального управления. //Муниципальная академия. 2023. №3. С 3-11.
13. Dolan S., Garcia S. (2019) Value-based Management. Corporate survival guide. Successful life and the ability to make money in the 21st century - Springer, 2019.
14. Roccas S, Sagiv L. (2020) Values and Behavior. - Springer, 2020.
15. Rokeach J. The Nature of Human Values. – N.Y.: Free Press, 2013.

References:

1. Decree "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036" dated May 7, 2024 - [Electronic resource]. Access mode: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (date of access 07/10/2024).
2. Decree of the President of the Russian Federation "On approval of the principles of state policy for the preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values" of November 9, 2022 - [Electronic resource]. Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (date of access 07/09/2024).
3. Avachev A.V., Klym-Eremina N.V., Ubushaeva B.G. Some aspects of the development of patriotism in municipalities of Russia: theoretical aspect. // Municipal Academy. №2. 2022. P. 187-193.
4. Golubeva T.I., Firsova S.V., Pokazanyev V.Yu. Teacher as a key resource of University 4.0. // Municipal Academy. 2024. №2. P. 340-349.
5. Zotov V.B. Image of the future teacher of public and municipal administration disciplines. // Municipal Academy. 2024. №1. P. 249 – 254.
6. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Individual educational trajectory of future leaders and elements of greening education. // Municipal Academy. 2021. №2. P. 76-82.
7. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Developing professional abilities of future leaders in the education process: anti-crisis strategies of educational teams. // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 20-25.
8. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Features of the ways of thinking and information behavior of leaders in solving team problems. // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 330-340.
9. Orlova E.S., Proshkin N.E. Features of the conceptual mechanism for the formation of a university graduate's competence model // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 152-161.
10. Putin changed the requirements for officials in Russia. - [Electronic resource]. Access mode: <https://ura.news/articles/1036287145> (date of access 10.07.2024)
11. Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A. Training of specialists: an intercultural approach to the implementation of environmental projects. // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 141-151.
12. Stroyev V.V., Fedolov V.I. Territorial education systems as an object of state and municipal administration. // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 3-11.
13. Dolan S., Garcia S. (2019) Value-based Management. Corporate survival guide. Successful life and the ability to make money in the 21st century - Springer, 2019.
14. Roccas S, Sagiv L. (2020) Values and Behavior. - Springer, 2020.
15. Rokeach J. The Nature of Human Values. – N.Y.: Free Press, 2013.

УДК 005.962.131:331.101.3
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_194
EDN: LDHTSY

Повышение мотивации сотрудников через внедрение инновационных подходов с использованием ключевых показателей эффективности

Increasing employee motivation through the implementation of innovative approaches using key performance indicators



Наталья Николаевна Миронова

АНО ВО «Национальный институт бизнеса», заведующий кафедрой экономики и управления на предприятии, доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 8978-8713, AuthorID: 384768.

111395 Россия, Москва, ул. Юности, д. 5

e-mail: nnmir@mail.ru

Natalia N. Mironova

ANO VO "National Institute of Business", Head of the Department of Economics and Management at the Enterprise, Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 8978-8713, AuthorID: 384768.

111395 Russia, Moscow, Yunosti st., 5

e-mail: nnmir@mail.ru



Александр Андреевич Лебедев

АНО ВО «Московский Гуманитарный Университет», аспирант, начальник управления по развитию СВОД ООО «Газпромнефть – СМ».

111395 Россия, Москва, ул. Юности, д. 5

e-mail: Lebedev.AAn@gazprom-neft.ru

Alexander A. Lebedev

ANO VO "Moscow Humanitarian University", postgraduate student, head of the department for the development of the UOD LLC "Gazpromneft - SM".

111395 Russia, Moscow, Yunosti st., 5

e-mail: Lebedev.AAn@gazprom-neft.ru

Аннотация.

В статье представлены инновационные методы повышения мотивации сотрудников и эффективности бизнес-процессов в условиях конкуренции. Рассмотрен пример ведущей нефтегазовой компании, использующей систему «Управления по целям» (УПЦ) для структурирования целей и оценки работы сотрудников. Сбалансированный подход к мотивации и прозрачные системы оценки результатов способствуют успешному управлению человеческими ресурсами и достижению стратегических целей компании.

Ключевые слова.

Инновационные методы мотивации, эффективность бизнес-процессов, ключевые показатели эффективности, управление по целям (УПЦ), материальная мотивация, нематериальная мотивация, производственный контракт, карта УПЦ.

Введение

В условиях жесткой конкуренции с развитием рынка труда перед организацией встают вопросы: как повлиять на работоспособность сотрудников, заинтересовать в результатах их труда и повысить эффективность бизнес-процессов. Эффективность предприятия во многом зависит от результативности работы его сотрудников. Именно поэтому одним из важнейших драйверов повышения эффективности являются - мотивационные программы и внедрение прозрачных систем премирования за выполнение ключевых показателей эффективности.

Основная часть

Для понимания взаимосвязи систем премирования и роста эффективности работы Компании рассмотрим инновационные практики в части мотивации ООО «Газпромнефть – Смазочные материалы».

Мотивация традиционно разделяется на материальную и нематериальную. К нематериальной можно отнести:

- участие в корпоративных мероприятиях;
- возможность карьерного роста, особенно в рамках кадрового резерва на ключевые позиции компании;
- возможность проходить дополнительное обучение и курсы повышения ква-

Abstract.

The article presents innovative methods for increasing employee motivation and the efficiency of business processes in a competitive environment. An example of a leading oil and gas company using the Management by Objectives (MBO) system to structure goals and evaluate employee performance is considered. A balanced approach to motivation and transparent performance evaluation systems contribute to the successful management of human resources and the achievement of the company's strategic goals.

Keywords.

Innovative methods of motivation, efficiency of business processes, key performance indicators, management by objectives (MBO), material motivation, non-material motivation, production contract, MBO map.

лификации;

- участие в конкурсах профессиональных достижений [2; 6].

Остановимся на одном из инновационных механизмов поощрения сотрудников за выполнение установленных ключевых показателей, используемом в компании.

С целью упорядочивания информации по основным целям и ключевым показателям Компании введена система «Управления по целям» (УПЦ). В рамках данной системы, были разработаны и ежегодно уточняются ключевые показатели Компании и структурных подразделений, за выполнение которых по итогу года предусмотрено вознаграждение, согласно установленному грейда сотрудника – процент от годового оклада. Данная система позволяет четко и объективно оценить результат и степень эффективности работы сотрудника, нацеленного на выполнение стратегических задач Компании [3; 9].

В системе УПЦ есть три уровня выполнения установленных целей:

- производственный контракт Компании - форма для планирования и отчетности УПЦ, в которую включены КПЭ, достижение которых характеризует комплексный результат деятельности Компании за один календарный год по финансово-операционным и производственным показателям, задачи в области управления персона-

лом (включая организационное развитие), крупные стратегические проекты и др., а также степень влияния каждого показателя на итоговую оценку выполнения Производственного контракта;

- карта УПЦ Подразделения - форма для планирования и отчетности УПЦ, в которой отражаются КПЭ, на которые работа подразделения оказывает прямое влияние, или для которых подразделение является лидером в достижении КПЭ в соответствии с функционалом, или для которых подразделение является назначенным лидером в достижении КПЭ;

- карта УПЦ Индивидуальная - форма для персонального планирования и отчетности участников УПЦ, в которой отражаются индивидуальные КПЭ участника УПЦ. Карта может быть сформирована только для сотрудника, на один уровень ниже от Генерального директора.

Для упрощения работы с системой ключевых показателей, на нефтеперерабатывающих заводах используются карты ключевых показателей подразделений. Карта ключевых показателей подразделений – электронная таблица для постановки целевых значений КП на месяц, в которых отображаются как целевое значение КП, так и его напряженная цель. Напряженная цель – целевое значение ключевого показателя, достижение которого сопровождается получением дополнительного прямого или косвенного эффекта. Количество показателей, фигурирующих в картах КП – не более семи.

В течение месяца осуществляется мониторинг процессных ключевых показателей производственного подразделения, которые вошли в карту КП. В конце месяца коллегиальный орган из руководителей установки и Актива в целом рассматривают динамику результатов и формируют предложения по выплате премиальной части отталкиваясь от следующейвилки:

1. За перевыполнение плана по энергоресурсам > 103% - 0,5-8 тыс. руб. по-бригадно.
2. За выполнение Процессных КПЭ - 1-10 тыс. руб. по установке.

Кроме того, в качестве эффективного инструмента поощрения рабочего персонала на технологических установках на одном из заводов Компании внедрен конкурс «Лучшая бригада». Целью конкурса - является вовлечение персонала на постоянной основе в процесс достижения целевого состояния системы ключевых показателей эффективности при выработке целевой продукции, а также пропаганда профессиональных достижений и лучших практик в области эффективного ведения технологического режима ключевых установок [1; 4].

Задачи конкурса:

- выявить лучшую бригаду по потреблению энергоресурсов (тепловой и электроэнергии, топлива) с ежемесячным подведением итогов, создать условия для реализации профессионального потенциала персонала;

- выявить и поощрить бригады, ведущие технологический режим в максимально эффективном режиме;

- повысить заинтересованность рабочих в совершенствовании профессиональных навыков;

- сформировать устойчивую систему эффективного ведения технологического режима в диапазоне ниже существующих удельных норм энергопотребления.

Для оценки потребления энергоресурсов в рамках реализации конкурса выполняется оценка по следующим показателям:

- удельная норма тепловой энергии и затраты на тепловую энергию;

- удельная норма электроэнергии и затраты на электроэнергию;

- удельная норма топлива и затраты на топливо;

- показатель качества выходящего потока;

- суммарные затраты на энергоресурсы при выработке целевой продукции за минусом эффекта от реализованных мероприятий на установке.

Оценка лучшей бригады выполняется по результатам работы за один месяц. По итогу календарного года подводятся итоги конкурса и определяется лучшая бри-

года года для каждого технологического объекта.

При постановке целей учитывается соотношение существующих норм потребления энергоресурсов и фактическое энергопотребление за последние три месяца устойчивой работы технологической установки. При выполнении целей конкурса в течение 3-х месяцев производится оценка возможности пересмотра норм энергопотребления.

Премирование осуществляется по результатам анализа суммарных затрат на тепловую и электрическую энергию, топливо при условии выполнения снижения затрат на выработку целевой продукции в целом по установке. При выполнении поставленных целей за месяц и достижение наилучших показателей по снижению затрат при выработке целевой продукции при реализации конкурса лучшей бригаде устанавливается премия в определенном размере для каждого работника бригады пропорционально отработанному времени [8].

По итогам календарного года подводятся итоги работы всех бригад установок для выявления лучшей бригады каждой установки Компании, участвующей в конкурсе. Победителем годового конкурса становится бригада, результат работы которой привёл к наибольшему экономическому эффекту в сумме за 12 месяцев. Лучшей бригаде по итогам года вручается памятная награда [7].

Заключение

Рассмотренные в статье инновационные методы повышения мотивации сотрудников демонстрируют важность комплексного подхода в управлении человеческими ресурсами, особенно в условиях высокой конкуренции и динамично меняющегося рынка труда. Основное внимание уделено эффективности применения как материальных, так и нематериальных стимулов, что подтверждает их значимость для повышения общей продуктивности персонала.

Введение конкурсов, таких как «Лучшая бригада», в которые вовлечены все уровни

персонала, служит дополнительным стимулом для достижения высоких результатов и внедрения инновационных решений. Оценка эффективности работы бригад на основе различных показателей потребления энергоресурсов и технологического режима позволяет не только выявлять лучших сотрудников, но и распространять успешные практики среди других команд [5].

Таким образом, опыт ООО «Газпромнефть – Смазочные материалы» демонстрирует, что успешное управление мотивацией сотрудников требует сбалансированного применения различных методов и подходов. Интеграция материальных и нематериальных стимулов, систематизация целей и прозрачные системы оценки результатов являются ключевыми элементами эффективной стратегии мотивации. Эти факторы обеспечивают устойчивое развитие бизнеса и способствуют достижению высоких результатов в условиях конкурентной среды.

Список источников:

1. Бувин Н. Ключевые показатели эффективности: как разработать и внедрить // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fd.ru/articles/158456-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-razrabotat-ivnedrit-qqq-17-m2> (дата обращения 09.08.2024).
2. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
3. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.
4. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник для вузов / В.И. Мухин — М.: Издательство «Экзамен», 2003. — 384 с.
5. Примеры KPI: изучаем, оцениваем, применяем // Коммерческий директор: электронная версия журнала. 2017. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.komdir.ru/article/2132-primery-kpi> (дата обращения 10.08.2024).
6. Фирсова С.В. Необходимость формирования компетенции делового общения у студентов как необходимого условия успешной работы в системе государственного управления // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 49-53.
7. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Ошкина Д.Е., Анферов А.А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59-65.
8. Хмельченко Е.Г. Применение информационных технологий в маркетинге // В сборнике: Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 536-539.
9. Чуев С.В., Афанасьев В.Я., Белоконов С.Ю., Гришаева С.А., Зотов В.Б., Коновалова В.Г., Митрофанова А.Е., Митрофанова Е.А., Поляков М.Б., Тимохович А.Н., Тихонов А.И., Щелканов А.А. Развитие экономического и промышленного потенциала российского государства в условиях технологической блокады и санкций запада: советский опыт и современные решения. – Москва, 2023.

References:

1. Buvin N. Key performance indicators: how to develop and implement // Financial Director: electronic version of the journal. 2018. - [Electronic resource]. Access mode: <https://fd.ru/articles/158456-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-razrabotat-ivnedrit-qqq-17-m2> (accessed 08/09/2024).
2. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22.
3. Mishin V.M. Research of control systems: textbook for universities / V.M. Mishin. – M.: UNITY-DANA, 2003. – 527 p.
4. Mukhin V.I. Research of control systems: textbook for universities / V.I. Mukhin - M.: Examen Publishing House, 2003. - 384 p.
5. Examples of KPI: study, evaluate, apply // Commercial Director: electronic version of the journal. 2017. - [Electronic resource]. Access mode: <https://www.komdir.ru/article/2132-primery-kpi> (date of access 10.08.2024).
6. Firsova S.V. The need to develop business communication competence in students as a prerequisite for successful work in the public administration system // Municipal Academy. 2019. No. 4. P. 49-53.
7. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Oshkina D.E., Anferov A.A. Use of artificial intelligence technologies in state and municipal administration // Municipal Academy. 2023. No. 2. Pp. 59-65.
8. Khmelchenko E.G. Application of information technologies in marketing // In the collection: Innovative economics, strategic management and anti-crisis management in business entities. Collection of articles of the International scientific and practical conference. 2018. Pp. 536-539.
9. Chuev S.V., Afanasyev V.Ya., Belokonev S.Yu., Grishaeva S.A., Zotov V.B., Konovalova V.G., Mitrofanova A.E., Mitrofanova E.A., Polyakov M.B., Timokhovich A.N., Tikhonov A.I., Shchelkanov A.A. Development of the economic and industrial potential of the Russian state under the conditions of technological blockade and Western sanctions: Soviet experience and modern solutions. – Moscow, 2023.

УДК 351.82
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_199
EDN: KTEQUQ

Проблемно-проектный подход в профессиональной подготовке государственных служащих

Problem-project approach in professional training of civil servants



Надежда Владиславовна Сергеева

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,
доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN-код: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN-код: 9971-8932, AuthorID: 545224 109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73
e-mail: inbox_sergeeva@mail.ru

Nadezhda V. Sergeeva

Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University), Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN code: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN code: 9971-8932, AuthorID: 545224 73 Zemlyanoy Val str., Moscow, 109004, e-mail: inbox_sergeeva@mail.ru



Владимир Васильевич Гольшев

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», магистрант факультета экономики и управления
109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73
e-mail: vgolysh@inbox.ru

Vladimir V. Golyshv

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University)", Master's student at the Faculty of Economics and Management
73 Zemlyanoy Val str., Moscow, 109004,
e-mail: vgolysh@inbox.ru

Аннотация.

В работе представлены результаты исследования опыта применения проблемно-проектного подхода в профессиональной подготовке.

Цель исследования заключалась в определении возможности применения проблемно-проектного подхода в профессиональной подготовке государственных и муниципальных служащих на основе обобщения выводов зарубежных исследователей данной предметной области.

Научная новизна представлена обобщением зарубежного опыта применения проблемно-проектного подхода в профессиональной подготовке специалистов различных сфер деятельности. Практическая значимость обусловлена возможностью применения на практике полученных результатов при проектировании курсов. Результаты исследования включают оценку эффективности различных методов и инструментов применения проблемно-проектного подхода при различных формах обучения, а также выявление факторов, оказывающих влияние на результативность его применения.

Ключевые слова.

Государственный служащий, проблемно-проектный подход.

Введение

Рост турбулентности на международном уровне, усиление политической напряженности в сопряженных государствах, санкционная политика в условиях деглобализации мировой экономики и стремительное развитие цифровых технологий обуславливают потребность в профессиональных кадрах с такими компетенциями как высокая скорость реакции на возникающие изменения, умение анализировать проблемные ситуации и синтезировать эффективные решения на основе предвидения будущих трендов, навыками трансформации текущих процессов под изменяющиеся условия и ресурсы, обеспечения устойчивости и непрерывности работы организации в любых условиях. Данные тенденции формируют определенный запрос на специалистов нового поколения, при подготовке которых необходимо актуализировать применяемые подходы к обучению.

Государственная служба как институт государственного управления ориентирован в первую очередь на обеспечение

Abstract.

The paper presents the results of a study of the experience of using the problem-based project approach in professional training. The purpose of the study was to determine the possibility of using a problem-project approach in the professional training of state and municipal employees based on generalizing the findings of foreign researchers in this subject area.

Scientific novelty is represented by a generalization of foreign experience in applying the problem-project approach in the professional training of specialists in various fields of activity. The practical significance is due to the possibility of applying the results obtained in practice when designing courses. The results of the study include an assessment of the effectiveness of various methods and tools for using the problem-based project approach in various forms of learning, as well as identifying factors that influence the effectiveness of its application.

Keywords.

Civil servant, problem-project approach

системы публичного управления необходимыми кадрами, профессиональные компетенции которых должны отвечать не только современным запросам работодателя, но и будущим потребностям. Государственное управление с помощью стратегических документов формирует актуальную повестку на десятилетия вперед. Для обеспечения достижения данных приоритетов формируется система федеральных стратегических программ, федеральных проектов, реализуется программно-целевой метод планирования. Таким образом по ключевым проблемам формируются государственные решения, реализация которых обеспечивается выполнением последовательности конкретных взаимоувязанных по срокам, ресурсам и целям мероприятий, объединенных в проект или программу (группу проектов) [5].

Реализация данного метода управления предполагает наличие у государственных служащих навыков выработки управленческих решений в рамках проектного подхода к управлению. Поэтому процесс

профессиональной подготовки должен предусматривать внедрение необходимых для формирования указанных навыков научных подходов, изучение соответствующих дисциплин, а также применение для закрепления актуальных образовательных технологий и цифровых инструментов.

Цель исследования заключалась в проведении обзора различного педагогического инструментария и выделении факторов, влияющих на эффективность применения проблемно-проектного подхода в профессиональной подготовке.

Научная новизна заключается в обобщении результатов применения проблемно-проектного подхода при подготовке специалистов в различных сферах на основе зарубежного опыта. Практическая значимость обусловлена возможностью применения полученных результатов при выборе образовательных технологий и инструментария в дисциплинах, направленных на формирование навыков применения инструментов и методов проектного подхода к управлению в профессиональной деятельности.

Теоретические исследования

Впервые проблемный подход применили при подготовке будущих врачей. Появившись в научных работах по медицине еще в 1960-х годах проблемный подход в обучении быстро завоевал популярность среди преподавателей-новаторов, указывающих на важность использования реальных кейсов [15].

В последующие десятилетия проблемный подход в дизайне курсов набирал все большую популярность, о чем свидетельствует публикационная активность по данной тематике, обусловленная также развитием информационно-коммуникационных технологий в образовании [6; 9; 10; 27; 32].

Отметим круг вопросов реализации проблемно-проектного подхода, изучению которых посвящены зарубежные научные труды последних десятилетий:

- мотивация и социальная поддержка студентов;

- инструментарий и формы индивидуальной и коллективной поддержки студентов;

- влияние различных форм обучения на эффективность проблемно-проектного подхода в обучении;

- роль и компетентность преподавателя.

Bandura указывает на самоэффективность (нацеленность на результат, самомотивацию) обучающихся, как неперенное условие достижения успеха при внедрении проблемно-ориентированного подхода (PBL) [8]. Erdem и Akkoynlu считают, что процесс обучения в большей мере стал зависим от учащегося, а не от педагога [14]. Отметим важность обратной связи обучающихся при использовании проблемно-проектного подхода.

Поскольку проектно-проблемный подход предполагает погружение в проблему без предварительной теоретической подготовки, среди обучающихся может наблюдаться снижение активности и интереса, обусловленные недостаточным опытом работы в проектных группах или с инновациями [23]. Важное значение приобретает социальная поддержка обучающихся от окружающих [10; 30], которая становится методом мотивации и повышения уверенности в способности справиться с проблемным заданием. Продолжая данную тему House выделил следующие формы социальной поддержки, которые могут быть применены в рамках проектно-проблемного подхода [20]:

- эмоциональная;
- инструментальная;
- информационная;
- оценочная.

Markle, Gursul, Keser, Luck, Norton, Shimizu, Nakazawa, Sato, Wolfhagen и Konings проводили исследование результативности применения проблемного подхода, сравнивая его эффективность при очной и дистанционной формах проведения занятий. При этом дизайн онлайн курса позволил, по мнению авторов, достичь более высоких по сравнению с традиционной формой занятий результатов и включал приме-

нение цифровых инструментов и средств коммуникации (мессенджеры, онлайн до-ску, видео-контент, консультации с преподавателем) [17; 24; 28]. Отметим, однако, что традиционная форма занятий также может осуществляться с использованием цифрового инструментария.

Еще одним направлением исследований последних лет стало применение проблемно-проектного подхода при смешанном обучении (bPBL), которое базируется на сочетании очного и онлайн-обучения [16]. К преимуществам смешанной технологии обучения исследователи относят большие возможности по выбору студентом времени обучения и места [11; 13; 31]. Авторы считают, что таким образом повышается доступность курсов и самомотивация студентов.

Harburg, Lewis, Easterday, Gerber исследовали влияние социальных интернет-сообществ как источника поддержки обучающихся в PBL командах, отметив широкий потенциал применения в высшем образовании и придя к выводу о необходимости такой поддержки в индивидуальных проектах и в смешанной образовательной среде [18]. Вместе с тем авторы исследования отмечают рост нагрузки на преподавателя и снижение входных барьеров для внешних участников профессиональных социальных сообществ.

Jons обобщил преимущества и недостатки проблемного обучения, заострив внимание на отсутствие единого мнения среди экспертов относительно роли и компетентности преподавателя-фасилитатора и на характеристиках, обеспечивающих эффективность разрабатываемых проблемных сценариев [22].

Jaggars исследовал зависимость дизайна онлайн курсов и результативности обучения, пытаясь выявить причины неоднозначности результатов более ранних исследований [21; 29].

Jaggars, Young, Holmberg считают, что на удовлетворенность студентов онлайн курсом и их самоэффективность, в том числе и в смешанной образовательной среде, влияет только область межличност-

ного взаимодействия с преподавателем (скорость реакции на запросы студентов, проявление заботы и формирование среды, побуждающей к участию в курсе) [19, 21, 33, 34].

Bernard, Abrami, Borokhovski, Wade, Tamim пришли к выводу о более сильном влиянии на обучение студентов в исследованиях онлайн-курсов, которые увеличили взаимодействие между студентами [11].

Anderson считает, что эффективность онлайн-курсов может обеспечиваться даже одним из трех вариантов возможных взаимодействий (студент-преподаватель, студент-студент или студент-контент) [7].

Следующим этапом развития проектно-проблемного подхода в смешанной образовательной среде стало исследование возможностей и результативности смешанных режимов обучения студентов в период пандемии COVID-19. Исследователи Murata, Moss, Wright, Pardi изучали возможности образовательных платформ и современных средств онлайн-коммуникации для целей виртуального обучения [26]. Miller, Reigh, Berland, Krajcik обратили внимание на проблему неравенства доступа к образованию для различных слоев населения (низкую доступность виртуального обучения в пандемию для обучающихся из семей с низкими доходами) [25]. Coiado, Yodh, Galvez, Ahmad описывают обусловленную пандемией инновационную модель обучения на основе реализации PBL подхода в виртуальной образовательной среде колледжа [12].

Пандемия, обусловившая актуальность смешанного обучения и виртуальной образовательной среды, стимулировала развитие и внедрение инноваций в образовательные технологии, показав недостаточность исследований различных аспектов смешанного обучения и открыв новые горизонты для ученых в вопросах реализации PBL подхода в современных условиях.

Также следует отметить недостаточность отечественных работ по данной проблематике. Так Зотов В. Б. указывает, что «педагог должен уметь использовать про-

ектный метод в обучении, а сама организация проектной деятельности в рамках изучения различных учебных дисциплин ГМУ должна носить прикладной характер» [2]. В ходе реализации проектной деятельности педагог по дисциплинам ГМУ должен способствовать выстраиванию эффективной совместной работы студентов, использовать компоненты оценки, которые учитывали бы командную работу, организацию, планирование и поведение участников рабочих групп [2; 3]. Серебрякова Г. В. описывает роль ценностного подхода в обучении будущих государственных служащих [4], Аитов В. Ф. исследует возможности применения проблемно-проектного подхода для формирования иноязычных коммуникативных компетенций [1].

Основная часть

Рассмотрим возможности применения проблемно-проектного подхода в рамках дисциплины для подготовки государственных служащих.

Одним из ключевых мероприятий Федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной

программы «Цифровая экономика Российской Федерации» является «обеспечение удовлетворенности граждан качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг». Перед студентами очной формы обучения была поставлена задача по решению проблемы, вставшей перед предпринимателями города Сургу́та в связи с необходимостью получения разрешения на размещение летних кафе на территории города.

На основе самостоятельного изучения (стадии «знание», «понимание», «применение» по таксономии Блума) Порядка согласования проекта архитектурно-художественного решения летнего кафе при стационарных предприятиях общественного питания на территории города Сургу́та (на портале администрации города) были построены процессные модели предоставления муниципальной услуги «Как есть» и «Как должно быть» с использованием графического (рис. 1 и рис. 2) и описательного (табл. 1) методов.

Таблица 1

Процессные модели предоставления муниципальной услуги на основе описательного метода

«Как есть»	«Как должно быть»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприниматель оформляет весь необходимый пакет документов для получения разрешения на размещение летнего кафе 2. Предприниматель посещает департамент архитектуры и градостроительства и оформляет заявление на получение разрешения на размещение летнего кафе и предоставляет пакет документов 3. Департамент в течении рассматривает 30 дней и выносит решение о обоснованном отказе или выдаче разрешения 4. Предприниматель посещает департамент и получает результат рассмотрения – отказ\разрешение 5. Предприниматель направляет уведомление в течение 3 дней до начала работы кафе в департамент по экономической политике города Сургу́та о работе летнего кафе с подготовкой всей необходимой документации и самого уведомления. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприниматель оформляет весь необходимый пакет документов для получения разрешения на размещение летнего кафе 2. Предприниматель посещает многофункциональный центр предоставления муниципальных услуг городского округа Сургу́т и пишет заявления на получение муниципальной услуги (оформление разрешения на строительство летнего кафе) и предоставляет весь необходимый пакет документов 3. Многофункциональный центр принимает заявление предпринимателя и его пакет документов и направляет их в Департамент архитектуры и градостроительства 4. Департамент выносит решение и через МФЦ направляет соответствующее решение предпринимателю 5. Предприниматель приходит в МФЦ и получает разрешение на размещение летнего кафе и может сразу при желании подать уведомление в департамент экономики

*Источник: разработано авторами

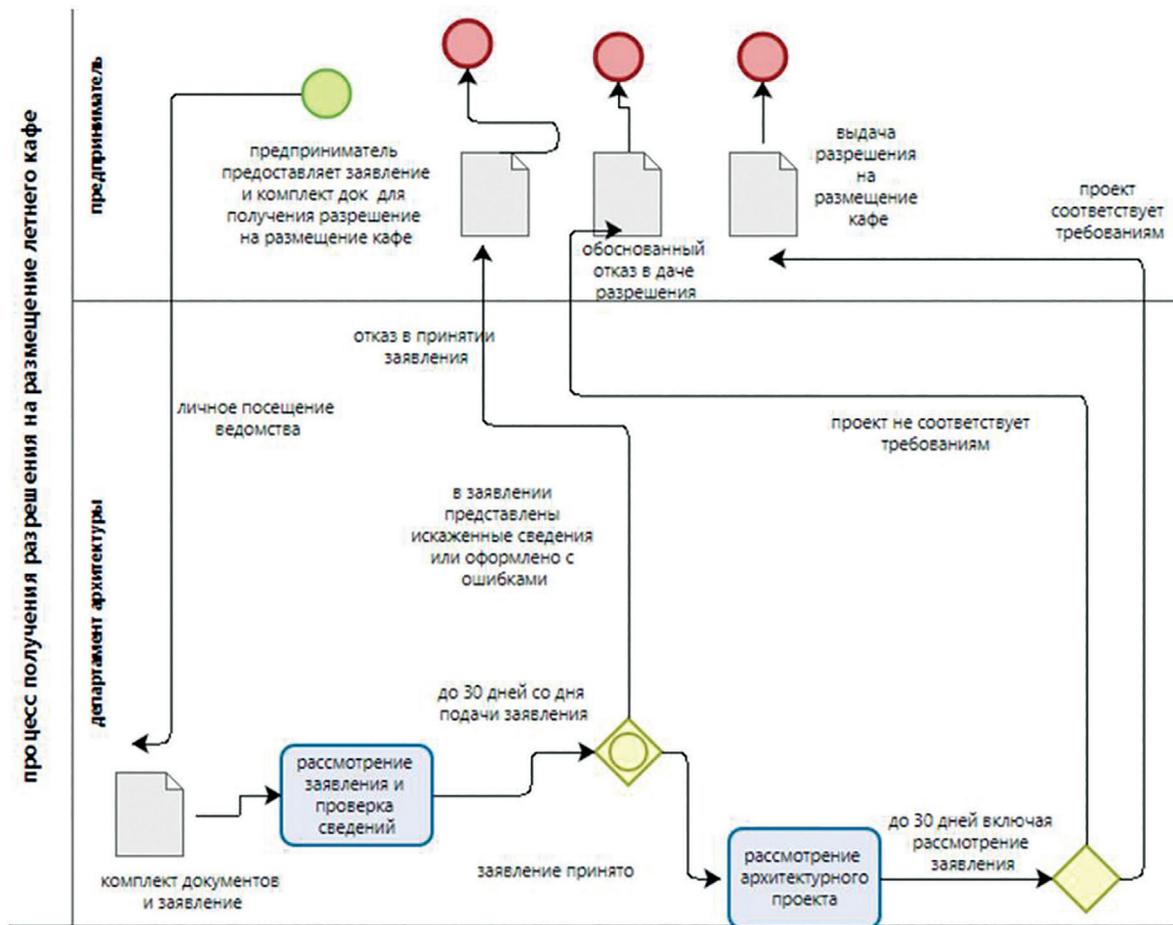


Рисунок 1. Процессная модель «Как есть» предоставления муниципальной услуги «Получение разрешения на размещение летнего кафе» на основе графического метода

*Источник: разработано авторами

В соответствии с таксономией Блума обучающиеся провели анализ (рис. 1 и табл. 2) и оценку сложившегося порядка предоставления рассматриваемой услуги для бизнеса.

В результате оценки порядка предоставления услуги и ее графического представления были выявлены административные барьеры для бизнеса и проблемы, негативно отражающиеся на эффективности деятельности администрации:

1. Необходимость предпринимателю при желании разместить летнее кафе «бегать» между департаментами.
2. Отсутствует информация о ходе получения и рассмотрения уведомления в разделе о порядке получения разрешения на размещение летнего кафе.
3. Услуга разделена на 2 разные: получение разрешения на размещение

летнего кафе и отправку уведомления о сроках его работы. Их оказывают также 2 совершенно разных ведомства.

На этапе синтеза проектного решения с учетом ключевых направлений Федерального проекта «Цифровое государственное управление» были выработаны меры по совершенствованию процесса предоставления услуги и предложена процессная модель «Как должно быть» (табл. 2 и рис. 2):

1. Введение посредника в предоставление двух услуг – МФЦ.
2. Создание общей процессной модели оказания муниципальной услуги.
3. Сокращение временных затрат предпринимателя на получение желаемой услуги.
4. Детализация процесса отправки уведомления о размещении кафе и обозначения результата услуги.

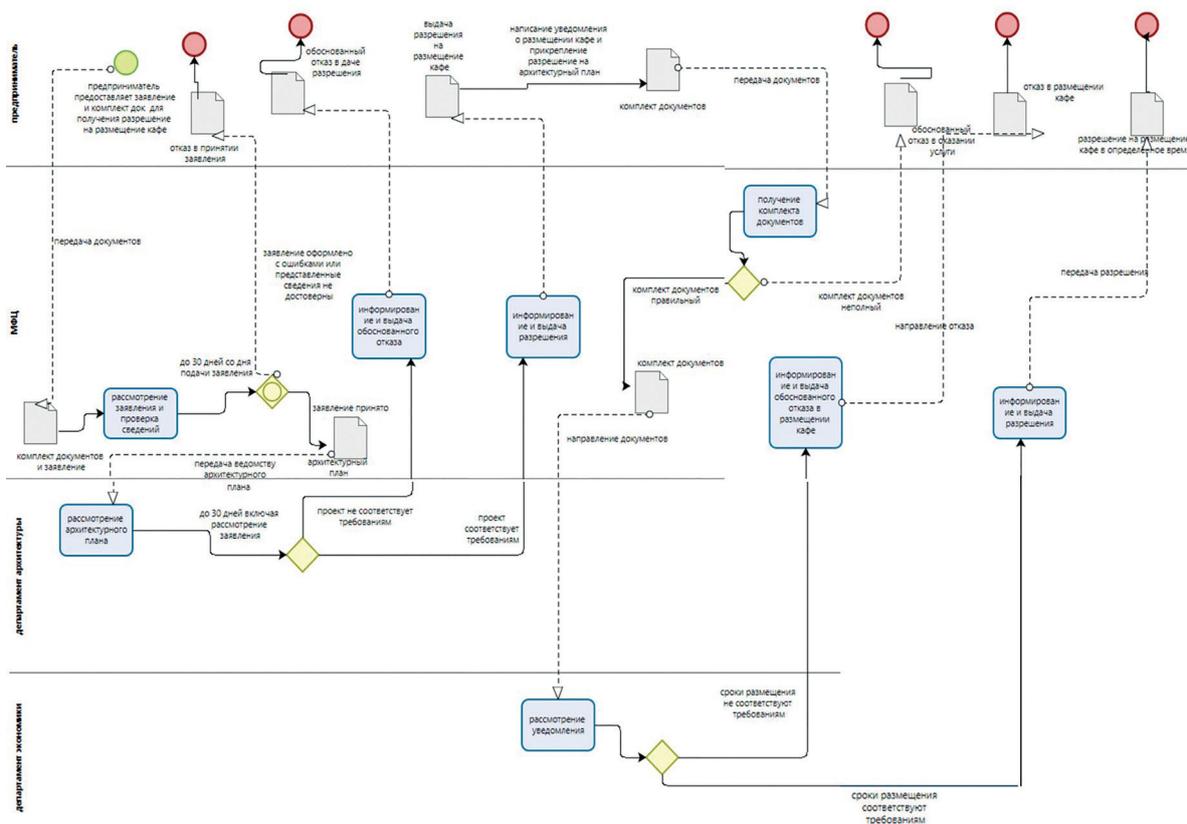


Рисунок 2. Процессная модель «Как должно быть» предоставления муниципальной услуги на основе графического метода

*Источник: разработано авторами

5. Результатом выполнения задания стали спроектированная модель административного процесса (процессная модель) по предоставлению услуги юридическому лицу (рис. 2) и усовершенствованный Порядок согласования проекта архитектурно-художественного решения летнего кафе при стационарных предприятиях общественного питания на территории города Сургута.

6. В ходе выполнения задания использовались такие цифровые инструменты

как электронная доска, программное обеспечение (Microsoft Power Point, Bizagi Modeler), государственные сайты (портал Госуслуги, сайт администрации города, сайт МФЦ), портал справочно-правовой информации.

Обобщив научные труды зарубежных исследователей, также представим сравнительную характеристику эффективности различных методов и инструментов при применении проблемно-проектного подхода (табл. 2).

**Таблица 2
Сравнительная характеристика эффективности различных методов и инструментов при применении проблемно-проектного подхода**

Применяемые методы и инструменты	Форма обучения		
	Дистанционная	Очная	Смешанная
Формы коллективной поддержки: - социальные сети, мессенджеры, общие чаты	+	+	+
- проектная поддержка (команда проекта)	+	+ -	+ -
Индивидуальная поддержка преподавателя	+	+	+

Применяемые методы и инструменты	Форма обучения		
	Дистанционная	Очная	Смешанная
Наличие цифровых инструментов (интерактивная доска, виртуальная образовательная среда, ПО и т.п.)	+	+ –	+
Наличие доступа к вспомогательным образовательным ресурсам (образовательные платформы, профессиональные сообщества, источники информации и базы данных)	+	+	+

Источник: разработано авторами

К факторам, оказывающим влияние на результативность использования проблемно-проектного подхода в дизайне курсов дисциплин, можно отнести следующие:

- 1) самомотивация обучающихся;
- 2) наличие у студентов и магистрантов навыков самообучения;
- 3) компетентность преподавателя;
- 4) использование цифровых инструментов для визуализации и совместной работы над проектом;
- 5) доступность вспомогательных образовательных ресурсов в онлайн режиме.

Заключение

В ходе исследования применения проблемно-проектного подхода в профессиональной подготовке государственных служащих была проведена оценка эффективности различных методов и инструментов обучения, а также выявлены факторы, оказывающие влияние на результативность использования данного подхода.

Полученные результаты могут быть полезны в дальнейших научных изысканиях, связанных с поиском актуальных и действенных технологий подготовки специалистов для сферы государственного и муниципального управления.

Список источников:

1. Аитов В. Ф. Проблемно-проектный подход к формированию иноязычной профессиональной компетентности студентов (на примере неязыковых факультетов педагогических вузов): специальность 13.00.02 "Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования)": автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук. – Санкт-Петербург, 2007. – 48 с.
2. Зотов В. Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 249-253.
3. Зотов В. Б. Проблематика карьерной успешности молодых специалистов на государственной и муниципальной службе // Вестник университета. 2022. № 11. С. 20-25.
4. Серебрякова Г. В. Роль ценностного обучения в подготовке управленческих кадров // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 322-329.
5. Сергеева Н. В. Интегрированные Информационные системы управления государственными финансами: итоги глобального проекта и национальные особенности // Вестник Московского государственного университета технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет). Серия прикладных научных дисциплин. 2023. № 1. С. 104-118.
6. Albanese M., Mitchell S.M. Problem-based learning: A Review of Literature on Its Outcomes and Implementation Issues // Acad Med. 1993. № 68(1). P. 52-81.
7. Anderson T. Getting the mix right again: An updated and theoretical rationale for interaction // International Review of Research in Open and Distance Learning. 2003. № 4(2). P. 9-14.
8. Bandura. The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory // Journal of Social and Clinical Psychology. 1986. № 3. P. 359-373.
9. Barrows H.S. A taxonomy of problem-based learning methods // Med Educ. 1986. № 20(6). P. 481-6.
10. Barrows H.S., Tamblyn R. Problem-based learning: an approach to medical education. New York: Springer, 1980.
11. Bernard R. M., Abrami P. C., Borokhovski, E., Wade, C. A., Tamim, R. M., Surkes, M.A., Bethel, E. C. A meta-analysis of three types of interaction treatments in distance education // Review of Educational Research. 2009. № 79. P. 1243-1289.
12. Coiado, Yodh, Galvez, Ahmad. How COVID-19 Transformed Problem-Based Learning at Carle Illinois College of Medicine, 2021.
13. De Jong N., Maggi Savin-Baden B., Anne Marie Cunningham B., Daniëlle L., Versteegen B.M., de Jong N., Savin-Baden M. Blended learning in health education: three case studies // Perspect Med Educ. 2014. № 3. P. 278-88.
14. Erdem M., Akkoyunlu B. Information literacy skills and characteristics of learning environments on equipping students with these skills // Journal of Qafqaz University. 2002. № 9. P. 125-132.
15. Foord M. Inductive versus deductive methods of teaching area by programmed instruction // Educational Rev. 1964. № 16. P. 130-136
16. Graham C.R. Emerging practice and research in blended learning. In: MG M, editor. Handbook of distance education. 3rd ed. New York: Routledge, 2013.
17. Gursul F., Keser H. The effects of online and face to face problem based learning environments in mathematics education on student's academic achievement, 2009.
18. Harburg, Lewis, Easterday, Gerber. CheerOn: Facilitating Online Social Support for Novice Project-Based Learning Teams, 2018.
19. Holmberg B. The evolution of the character and practice of distance education // Open Learning. 1995. № 10(2). P. 47-53.
20. House S. Work Stress and Social Support. Reading, Addison-Wesley, 1981.

21. Jaggars Xu. How do online course design features influence student performance? 2016.
22. Jones R. W. Problem-based learning: Description, advantages, disadvantages, scenarios and facilitation. AUG, 2006.
23. Lande and Leifer. Introducing A "Ways Of Thinking" Framework For Student Engineers Learning To Do Design, 2009.
24. Markle S.M. Good frames and bad: a grammar of frame writing. John Wiley and Sons, New York, 1964.
25. Miller, Reigh, Berland, Krajcik. Supporting Equity in Virtual Science Instruction Through Project-Based Learning: Opportunities and Challenges in the Era of COVID-19, 2021.
26. Murata, Moss, Wright, Pardi. Knowledge to action: Integrating evidence-based practice into online PBL cases during COVID-19, 2021.
27. Ng M.L., Bridges S., Law S.P., Whitehill T. Designing, implementing and evaluating an online problem-based learning (PBL) environment--a pilot study // Clin Linguist Phon. 2014. № 28(1-2). – P.117-30.
28. Shimizu I., Nakazawa H. Sato Y., Wolfhagen I.H.A.P., Konings K.D., Karen D. Does blended problem-based learning make Asian medical students active learners?: a prospective comparative study. 2019.
29. Sitzmann T., Kraiger K., Stewart D., Wisher R. The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis // Personnel Psychology. 2006. № 59(3). P. 623-664.
30. Staples S. and C. A. Higgins.. A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures. Journal of Business and Psychology. 1998. № 13. Vol. 2. P. 211-232.
31. Turney C.S.M., Robinson D., Lee M., Soutar A. Using technology to direct learning in higher education // Act Learn High Educ. – 2009. – № 10(1). – P. 71-83.
32. Vernon D.T., Blake R.L. Does problem-based learning work? A meta-analysis of evaluative research. Acad Med. 1993. № 68(7). P. 550-63.
33. Xu D., Jaggars S. S. Performance gaps between online and face-to-face courses: Differences between types of students and academic subject areas // The Journal of Higher Education. 2014. № 85(5). P. 633 – 659.
34. Young S. Student views of effective online teaching in higher education // American Journal of Distance Education. 2006. № 20(2). P. 65-77.

References:

1. Aitov V. F. Problem-based project approach to developing students' foreign language professional competence (using non-linguistic faculties of pedagogical universities as an example): specialty 13.00.02 "Theory and methods of teaching and upbringing (by areas and levels of education)": abstract of a dissertation for the degree of Doctor of Pedagogical Sciences. - St. Petersburg, 2007. - 48 p.
2. Zotov V. B. The image of a future teacher of public and municipal administration disciplines // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 249-253.
3. Zotov V. B. Problems of career success of young specialists in the public and municipal service // University Bulletin. 2022. No. 11. P. 20-25.
4. Serebryakova G. V. The role of value learning in the training of management personnel // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 322-329.
5. Sergeeva N. V. Integrated Information Systems for Public Finance Management: Results of the Global Project and National Features // Bulletin of the Moscow State University of Technology and Management named after K. G. Razumovsky (First Cossack University). Series of Applied Scientific Disciplines. 2023. No. 1. P. 104-118.
6. Albanese M., Mitchell S.M. Problem-based learning: A Review of Literature on Its Outcomes and Implementation Issues // Acad Med. 1993. № 68(1). P. 52-81.
7. Anderson T. Getting the mix right again: An updated and theoretical rationale for interaction // International Review of Research in Open and Dis-

- tance Learning. 2003. № 4(2). P. 9–14.
8. Bandura. The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory // *Journal of Social and Clinical Psychology*. 1986. № 3. P. 359–373.
 9. Barrows H.S. A taxonomy of problem-based learning methods // *Med Educ*. 1986. № 20(6). P. 481–6.
 10. Barrows H.S., Tamblyn R. *Problem-based learning: an approach to medical education*. New York: Springer, 1980.
 11. Bernard R. M., Abrami P. C., Borokhovski, E., Wade, C. A., Tamim, R. M., Surkes, M.A., Bethel, E. C. A meta-analysis of three types of interaction treatments in distance education // *Review of Educational Research*. 2009. № 79. P. 1243–1289.
 12. Coiado, Yodh, Galvez, Ahmad. *How COVID-19 Transformed Problem-Based Learning at Carle Illinois College of Medicine*, 2021.
 13. De Jong N., Maggi Savin-Baden B., Anne Marie Cunningham B., Daniëlle L., Verstegen B.M., de Jong N., Savin-Baden M. Blended learning in health education: three case studies // *Perspect Med Educ*. 2014. № 3. P. 278–88.
 14. Erdem M., Akkoyunlu B. Information literacy skills and characteristics of learning environments on equipping students with these skills // *Journal of Qafqaz University*. 2002. № 9. P. 125–132.
 15. Foord M. Inductive versus deductive methods of teaching area by programmed instruction // *Educational Rev*. 1964. № 16. P. 130–136
 16. Graham C.R. Emerging practice and research in blended learning. In: MG M, editor. *Handbook of distance education*. 3rd ed. New York: Routledge, 2013.
 17. Gursul F., Keser H. The effects of online and face to face problem based learning environments in mathematics education on student's academic achievement, 2009.
 18. Harburg, Lewis, Easterday, Gerber. *CheerOn: Facilitating Online Social Support for Novice Project-Based Learning Teams*, 2018.
 19. Holmberg B. The evolution of the character and practice of distance education // *Open Learning*. 1995. № 10(2). P. 47–53.
 20. House S. *Work Stress and Social Support*. Reading, Addison-Wesley, 1981.
 21. Jaggars Xu. *How do online course design features influence student performance?* 2016.
 22. Jones R. W. *Problem-based learning: Description, advantages, disadvantages, scenarios and facilitation*. AUG, 2006.
 23. Lande and Leifer. *Introducing A "Ways Of Thinking" Framework For Student Engineers Learning To Do Design*, 2009.
 24. Markle S.M. *Good frames and bad: a grammar of frame writing*. John Wiley and Sons, New York, 1964.
 25. Miller, Reigh, Berland, Krajcik. *Supporting Equity in Virtual Science Instruction Through Project-Based Learning: Opportunities and Challenges in the Era of COVID-19*, 2021.
 26. Murata, Moss, Wright, Pardi. *Knowledge to action: Integrating evidence-based practice into online PBL cases during COVID-19*, 2021.
 27. Ng M.L., Bridges S., Law S.P., Whitehill T. Designing, implementing and evaluating an online problem-based learning (PBL) environment--a pilot study // *Clin Linguist Phon*. 2014. № 28(1–2). – P.117–30.
 28. Shimizu I., Nakazawa H. Sato Y., Wolfhagen I.H.A.P., Konings K.D., Karen D. Does blended problem-based learning make Asian medical students active learners?: a prospective comparative study. 2019.
 29. Sitzmann T., Kraiger K., Stewart D., Wisher R. The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis // *Personnel Psychology*. 2006. № 59(3). P. 623–664.
 30. Staples S. and C. A. Higgins.. A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures. *Journal of Business and Psychology*. 1998. № 13. Vol. 2. P. 211–232.
 31. Turney C.S.M., Robinson D., Lee M., Soutar A. Using technology to direct learning in higher education // *Act Learn High Educ*. – 2009. – № 10(1). – P. 71–83.
 32. Vernon D.T., Blake R.L. Does problem-based learning work? A meta-analysis of evaluative research. *Acad Med*. 1993. № 68(7). P. 550–63.
 33. Xu D., Jaggars S. S. Performance gaps between online and face-to-face courses: Differences between types of students and academic subject areas // *The Journal of Higher Education*. 2014. № 85(5). P. 633 – 659.
 34. Young S. Student views of effective online teaching in higher education // *American Journal of Distance Education*. 2006. № 20(2). P. 65–77.

УДК 378.14:004.9
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_209
EDN: KGWDMW

Цифровое обучение в современном образовательном процессе: вызовы, потенциальные риски и перспективы развития

Digital learning in the modern educational process: challenges, potential risks and development prospects



Марина Александровна Черкасова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296, 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova

Plekhanov Russian University of Economics, director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN code: 7110-7792, Author ID: 472296, 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



Елена Геннадьевна Хмельченко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279, 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

Elena G. Khmelchenko

State University of Management, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>, SPIN code: 1737-6581, AuthorID: 699279, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru



Кирилл Вадимович Черкасов

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V. Cherkasov

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
Rostov-on-Don, sq. Gagarina, 1, Russia, 344000
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена процессу интеграции цифровых технологий в сферу образования. Современное общество, развивающееся в условиях постиндустриальной реальности, ставит перед образованием новые задачи, акцентируя внимание на инновационных принципах и ценностях. Прогресс в области образования напрямую влияет на уровень развития человеческих ресурсов и способность общества адаптироваться к изменениям окружающей среды и социальным трансформациям. Внедрение передовых технологий играет ключевую роль в обновлении национальной образовательной системы, способствуя ее модернизации, улучшению качества обучения специалистов и интеграции образовательного процесса с научными исследованиями.

Ключевые слова.

Образование, образовательный процесс, цифровые технологии, цифровизация образования.

Введение

Мы стоим на пороге новой эры, где цифровые процессы не просто изменяют ландшафт человеческой деятельности, но и переопределяют саму сущность социального прогресса. В этом мире, где технологии становятся неотъемлемой частью нашего бытия, человек уже не является единственным архитектором своей судьбы. Социально-технологические системы, которые мы создаем, начинают диктовать условия нашего существования, ограничивая нашу способность принимать решения независимо от технологического контекста. Это вызывает необходимость переосмысления нашего места в мире, где границы между человеком и машиной становятся всё более размытыми.

Цифровизация не только преобразует информацию, но и создает новые про-

Abstract.

The article is devoted to the process of integrating digital technologies into the field of education. Modern society, developing in a post-industrial reality, poses new challenges to education, focusing on innovative principles and values. Progress in education directly affects the level of human resource development and the ability of society to adapt to environmental changes and social transformations. The introduction of advanced technologies plays a key role in updating the national educational system, contributing to its modernization, improving the quality of training for specialists and integrating the educational process with scientific research. However, such an update requires a critical rethink of traditional methods and an assessment of the impact of digitalization on various segments of society.

Keywords.

Education, educational process, digital technologies, digitalization of education.

странства для человеческого взаимодействия и познания. Эти цифровые среды, хоть и искусственные, предлагают альтернативы реальному миру, обещая более богатые и многообразные формы существования. Они открывают перед нами неизведанные горизонты, где каждый шаг в цифровую эпоху является шагом в неопределенное будущее, полное как возможностей, так и вызовов.

Основная часть

Эпоха глобальной цифровизации порождает цифровую культуру как новый этап в эволюции общества. Это явление требует не просто модернизации системы профессионального образования, но и формирования готовности к эффективному внедрению технологических инноваций [1; 2]. Такая готовность подразумевает

ет развитие профессионально значимых качеств, которые позволят использовать возможности цифровой эпохи на полную катушку.

Исследователи В.Г. Халин и Г.В. Чернова [10] акцентируют внимание на том, что цифровизация способна стать ключевым двигателем глобального прогресса, при условии осознанного и эффективного применения её возможностей. Современная научная мысль сталкивается с необходимостью раскрытия скрытых позитивных аспектов цифровизации, которые могут оставаться незамеченными на первый взгляд.

Цифровизация стала одной из ключевых тенденций в развитии современного общества, и образовательная сфера не осталась в стороне от этого процесса. Цифровое обучение, с его инновационными подходами и технологиями, оказывает значительное влияние на формирование новой образовательной среды [3; 7].

Однако, цифровизация образования сопровождается множеством вызовов, которые требуют внимания со стороны педагогов, администрации учебных заведений и самих учащихся. Среди них можно выделить следующие:

1. Наличие современной технической инфраструктуры. Для успешного внедрения цифрового обучения необходимо обеспечить качественную техническую базу, включая доступ к высокоскоростному интернету, современным устройствам и специализированному программному обеспечению. Недостаток этих ресурсов может существенно ограничить возможности цифрового обучения.

2. Квалификация педагогов. Преподаватели должны обладать не только традиционными педагогическими навыками, но и быть компетентными в использовании цифровых технологий. Обучение и повышение квалификации педагогов в этой области становятся необходимыми условиями для успешной реализации цифрового обучения.

3. Психологическая адаптация. Перевод образовательного процесса в циф-

ровой формат требует от всех участников адаптации к новым условиям. Это может вызвать стресс, снижение мотивации и другие психологические проблемы, особенно у тех, кто привык к традиционным методам обучения.

Цифровизация образования несет в себе определенные риски:

1. Поверхностное восприятие информации. В условиях быстрого доступа к большому объёмам информации существует риск поверхностного усвоения материала, что может негативно сказаться на глубине и качестве знаний обучающихся.

2. Социальное неравенство. Различия в возможности приобретения различных технических средств (мобильных телефонов, компьютеров, ноутбуков, планшетов) и доступе к цифровым ресурсам могут усугубить социальное неравенство, особенно среди обучающихся из малообеспеченных семей или регионов с ограниченным доступом к интернету.

3. Зависимость от технологий. Чрезмерное увлечение цифровыми технологиями может привести к снижению навыков критического мышления и живого общения, что негативно скажется на социальном развитии личности.

Несмотря на вызовы и риски, цифровое обучение открывает возможности, которые могут значительно повысить качество образования:

1. Использование мультимедийных ресурсов, виртуальных лабораторий и симуляций обогащает образовательный процесс, делая его более увлекательным и эффективным.

2. Цифровые платформы открывают доступ к различным образовательным ресурсам и программам, что способствует расширению кругозора учащихся и повышению уровня их компетентности.

Цифровизация открывает перед образовательными процессами новые горизонты, предоставляя широкий спектр возможностей для внедрения инноваций. Создаваемая цифровыми технологиями образовательная среда отличается универсальностью и предлагает богатое

разнообразии образовательных ресурсов, которое позволяет преподавателям гибко сочетать прямые и опосредованные методы передачи знаний, используя как традиционные, так и новые методы обучения [8; 9].

Безусловно, внедрение цифровых технологий в учебный процесс способствует развитию навыков эффективного поиска и обработки информации, а также освоению новых форм коммуникации [12; 13].

Цифровое обучение в современном образовательном процессе преобразуется под влиянием глобализации, стирая границы между национальными системами и превращаясь в универсальный ресурс, доступный на международном уровне. Это смещение акцентов отражает эволюцию образовательных ценностей, где международное сотрудничество и обмен знаниями становятся ключевыми стратегиями развития.

Технологический прогресс несет в себе как инновации, так и деструкции, заменяя устаревшие методы новыми подходами. Этот процесс может быть описан как "творческое разрушение", где каждое новшество несет потенциал для преобразования и возможные вызовы, требующие социальной адаптации и переосмысления традиционных практик.

Цифровизация образования — это не просто технологическое новшество, это переосмысление самой природы обучения и знания. Внедрение технологий в образовательный процесс приводит к его трансформации: от классического понимания образования как средства личностного развития до восприятия его как инструмента формирования человеческого капитала.

Такой подход меняет не только методы обучения, но и саму цель образования. Если раньше акцент делался на развитии критического мышления, творческих способностей и нравственных ценностей, то теперь в фокусе — приобретение конкретных навыков и компетенций, необходимых для «рынка» [4; 5; 6]. Обучающийся рассматривается как будущий работник,

который должен быть эффективно «встроен» в экономическую систему.

Это приводит к серьёзным последствиям для общества и науки. С одной стороны, повышается доступность и практичность образования, с другой — утрачивается его гуманитарная составляющая. Важно осознать, что такие изменения могут иметь долгосрочные социальные последствия, включая изменение самой структуры труда и социальных отношений.

Цифровой разрыв между педагогами и новыми технологиями — это серьёзная проблема, которая требует внимания.

С одной стороны, цифровизация образования открывает новые горизонты для учебного процесса, делая его более интерактивным и доступным. С другой стороны, она может усилить неравенство между педагогами, которые владеют цифровыми инструментами, и теми, кто не имеет таких навыков.

Проблема психолого-педагогической готовности к инновациям заключается в том, что не все педагоги готовы или способны адаптироваться к быстро меняющимся технологиям. Это может привести к ситуации, когда опытные педагоги, обладающие глубокими знаниями и методиками, оказываются в стороне от инновационного процесса, что в свою очередь может снизить качество образования.

Для эффективного решения данной проблемы требуется всесторонний подход, включающий следующие элементы:

- 1) обучение и повышение квалификации педагогов в сфере цифровых технологий;
- 2) обеспечение психологической поддержки для успешной адаптации к новым образовательным методам;
- 3) интеграция цифровых инструментов с учетом уникальных особенностей и традиций каждого учебного заведения;
- 4) создание условий, способствующих естественному вовлечению педагогов в процесс инноваций, с акцентом на их профессиональную и личностную готовность.

Также важно учитывать, что цифровизация не должна заменять традиционные ме-

тоды, а дополнять их, сохраняя ценности и идеалы классического образования.

Цифровизация гуманитарного знания действительно может привести к перенасыщению информацией и утрате глубины знания. В эпоху цифровизации информация становится все более доступной, но это также может привести к упрощению сложных концепций и потере глубины анализа. Гуманитарные науки, которые традиционно полагаются на критическое мышление и глубокое понимание, могут столкнуться с риском упрощения до уровня простых данных и фактов, теряя свою основную ценность — способность к смыслообразованию.

Сегодня общество сталкивается с кризисом, при котором творчески мыслящие люди, обладающие способностью к глубокому анализу и инновациям, постепенно уступают место поверхностному восприятию и потреблению информации.

«Живое» общение играет ключевую роль в развитии интеллектуальных процессов. Виртуальное общение, хотя и предоставляет новые возможности для связи, может также ограничить глубину и качество этих взаимодействий, что влияет на интеллектуальное развитие личности. Сегодня создание научной работы часто сводится к поиску информации в интернете, что может привести к упрощению познавательного процесса и утрате навыков критического мышления и анализа. Рассмотрим некоторые из этих проблем:

1. Нарушение целостности личности. Технологизация может привести к разделению чувств и мышления, что затрудняет формирование гармоничной личности. Это разделение может усилиться из-за постоянного взаимодействия с цифровыми устройствами, которые часто требуют рационального и аналитического подхода, оставляя мало места для эмоционального и интуитивного восприятия.

2. Потребительское отношение к знаниям. Современные технологии упрощают доступ к информации, что может привести к её потреблению без глубокого понимания и осмысления. Это создаёт риск

формирования поверхностного отношения к знаниям и недооценки труда, необходимого для их получения.

3. Технологии и культурный рост. Несмотря на то, что дети сегодня рано начинают пользоваться технологиями, это не всегда способствует их культурному развитию. Важно обеспечить, чтобы технологии использовались как инструмент для обогащения знаний и развития критического мышления, а не только как средство для развлечения или получения информации.

Для решения этих проблем важно разрабатывать образовательные программы, которые будут способствовать развитию целостной личности, стимулировать критическое мышление и ценить трудовую деятельность. Также необходимо создавать условия для того, чтобы технологии служили культурному росту и интеллектуальному обогащению, а не только удовлетворению потребностей. Существует ряд проблем, связанных с технологическими новшествами в образовании:

1. Снижение эмпатии. Технологии могут уменьшать способность к эмпатии и пониманию других людей, что ведёт к усилению индивидуализма и социального эгоизма. Это может привести к ослаблению социальных связей и уменьшению готовности к сотрудничеству и взаимопомощи.

2. Поверхностное восприятие информации. Быстрый доступ к большому объёму информации через технологии может привести к её поверхностному потреблению, без глубокого осмысления и критического анализа. Это может снизить ценность трудовой деятельности и уменьшить стремление к саморазвитию и самосовершенствованию.

Научно-технический прогресс не может полностью заменить процесс воспитания. Важно сохранить баланс между использованием технологий и развитием социальных и эмоциональных навыков, которые формируются через личные взаимодействия и опыт [11].

При этом развивается социальный эгоизм, когда индивидуальные интересы становятся важнее общественных. Это может

привести к усилению стремления к самовыражению за счёт социальной ответственности и взаимопонимания.

Для преодоления этих проблем необходим комплексный подход, включающий разработку образовательных программ, направленных на формирование целостной личности, развитие эмпатии и социальных навыков, а также стимулирование критического мышления и глубокого осмысления информации [14]. Технологии должны использоваться как инструмент для достижения этих целей, а не как самоцель. Понятно, что цифровая революция имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Цифровизация приводит к появлению новых профессий и требует новых навыков и компетенций. Это создаёт возможности для карьерного роста и развития в различных отраслях и происходит изменение рынка труда. Новые технологии улучшают кооперацию, способствуют более тесному взаимодействию между людьми, ставя на первое место командную работу и сотрудничество на международном уровне.

Цифровые инструменты предоставляют гражданам возможность активнее вовлекаться в общественную жизнь, принимать осознанные решения и быть более информированными, что способствует их самостоятельности и ответственности в выборе действий.

Цифровизация образования трансформирует роль учащихся, превращая их в активных участников учебного процесса. Это способствует развитию исследовательских и аналитических способностей, укрепляет коммуникативные навыки и стимулирует творческий потенциал, а также формирует умение эффективно взаимодействовать через разнообразные платформы и медиа.

Цифровые инструменты могут облегчить работу преподавателей и оптимизировать его работу, автоматизируя рутинные задачи и предоставляя более широкие возможности для мониторинга успеваемости учащихся.

Однако, существуют и проблемы, требующие внимания, такие как потенциальное снижение межличностной восприимчивости и риск формирования духовной пустоты.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о том, что применение современных цифровых технологий в образовательном процессе позволяет расширить возможности современной системы образования и обеспечить ее устойчивое развитие в будущем.

Цифровое обучение в современном образовательном процессе представляет собой мощный инструмент, который, при правильном подходе, может значительно повысить качество и доступность образования.

Однако важно учитывать все риски, связанные с внедрением цифровых новшеств, и не отказываться от традиционных образовательных технологий, которые доказали свою эффективность в многолетней практике.

Только комплексный подход, включающий техническое обеспечение, повышение квалификации педагогов и поддержку психологической адаптации, позволит реализовать потенциал цифрового обучения и обеспечить его устойчивое развитие в будущем.

Список источников:

1. Анферов А.А. Актуальные проблемы адаптации и интеграции в профессиональное сообщество молодых выпускников российских вузов // Миссия конфессий. 2020. Т. 9. № 8 (49). С. 866-871.
2. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
3. Зотов В.Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 249-253.
4. Поляков М.Б., Бикманова А.К., Хабелашвили А. Ресурсные центры как инструмент государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере города Москвы) // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 10 (123). С. 49-56.
5. Маркова О.В. Развитие человеческого капитала как катализатора инноваций // Креативная экономика. 2013. № 4 (76). С. 29-34.
6. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
7. Миронова Н.Н., Савченко И.Д. Проблемы управления трудовыми ресурсами // Вестник Национального Института Бизнеса. 2018. № 32. С. 147-152.
8. Фирсова С.В. Проектное обучение в рамках дисциплины "иностраный язык" // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 97-103.
9. Фирсова С.В. Иноязычное проектное обучение в высшей школе // В книге: Инновационные технологии преподавания иностранных языков в системе высшего образования. Под редакцией А.Д. Чудновского. Москва, 2022. С. 100-122.
10. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46-63.
11. Черкасова М.А. Трансформация образовательного процесса в условиях пандемии и значение электронной поддержки ее практики // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 58-61.
12. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Ошкина Д.Е., Анферов А.А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59-65.
13. Чернышов А.Г. Стратегия и философия цифровизации // Власть. 2018. № 5. С. 13-21.
14. Чув С.В. Коммуникативные технологии политического менеджмента // Донской государственный технический университет. – Ростов-на-Дону, 2016.

References:

1. Anferov A.A. Actual problems of adaptation and integration into the professional community of young graduates of Russian universities // Mission of confessions. 2020. Vol. 9. No. 8 (49). P. 866-871.
2. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22.
3. Zotov V.B. The image of the future teacher of public and municipal administration disciplines // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 249-253.
4. Polyakov M.B., Bikmanova A.K., Khabelashvili A. Resource centers as an instrument of state support for socially oriented non-profit organizations (on the example of the city of Moscow) // Society: politics, economics, law. 2023. No. 10 (123). P. 49-56.
5. Markova O.V. Development of human capital as a catalyst for innovation // Creative Economy. 2013. No. 4 (76). P. 29-34.
6. Mironova N.N., Kharlamova T.V. Cost management in the strategic controlling system // Bulletin of the National Institute of Business. 2020. No. 40. P. 86-91.
7. Mironova N.N., Savchenko I.D. Problems of labor resources management // Bulletin of the National Institute of Business. 2018. No. 32. P. 147-152.
8. Firsova S.V. Project-based learning in the framework of the discipline "foreign language" // Municipal Academy. 2021. No. 4. P. 97-103.
9. Firsova S.V. Foreign language project-based learning in higher education // In the book: Innovative technologies for teaching foreign languages in the higher education system. Edited by A.D. Chudnovsky. Moscow, 2022. P. 100-122.
10. Khalin V.G., Chernova G.V. Digitalization and its impact on the Russian economy and society: advantages, challenges, threats and risks // Management Consulting. 2018. No. 10. P. 46-63.
11. Cherkasova M.A. Transformation of the educational process in the context of a pandemic and the importance of electronic support for its practice // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 58-61.
12. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Oshkina D.E., Anferov A.A. Use of artificial intelligence technologies in public and municipal administration // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 59-65.
13. Chernyshov A.G. Strategy and philosophy of digitalization // Power. 2018. No. 5. P. 13-21.
14. Chuev S.V. Communication technologies of political management // Don State Technical University. - Rostov-on-Don, 2016.

УДК 378.141:316.772.2
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_216
EDN: JVKVCD

Эффективная лингвокоммуникация как инструмент успешной приемной кампании в вузе

Effective linguistic communication as a tool for a successful admission campaign at a university



Светлана Владимировна Фирсова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
старший преподаватель кафедры иностранных языков,
ORCID: 0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972-
6702
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: sv_firsova@guu.ru

Svetlana V. Firsova

FSBEI HE "State University of Management", senior lecture, ORCID:
0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972-6702
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sv_firsova@guu.ru



Николай Андреевич Фирсов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
магистрант института отраслевого менеджмента
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: Nickfirsov2@yandex.ru

Nikolay A. Firsov

FSBEI HE "State University of Management", Master's student of the
Institute of Industry Management
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: Nickfirsov2@yandex.ru

Аннотация.

Данная статья представляет актуализацию ведения телефонных переговоров с абитуриентами и их официальными представителями во время приемной кампании в вузе. Высшие учебные заведения, став субъектами рыночной экономики, заинтересованы в наборе абитуриентов, от качества и количества которых зависит стабильное финансовое положение вуза. Для правильной организации набора абитуриентов необходимо выстраивать эффективные каналы коммуникации. Одним из каналов коммуникации с поступающими служит работа кол-центра в приемной комиссии. Поскольку телефонный разговор представляет собой общение напрямую с абитуриентами, данный вид коммуникации очень важен. От правильно выстроенной коммуникации зависит эффективность набора, и опосредованно финансовая позиция вуза.

Ключевые слова.

Приемная кампания, конкуренция на рынке образовательных услуг, вербальная коммуникация, кол-центр, абитуриенты, речевые способы ведения разговора.

Введение

Сложившаяся ситуация, когда высшие учебные заведения стали полноправными субъектами рыночной экономики, изменила структуру деятельности вузов. Необходимость получения финансирования за счет бюджетных средств от государства, а также внебюджетных средств от абитуриентов, приводит к усилению конкуренции на рынке образовательных услуг, получив право самостоятельно определять стратегию развития, пути и методы достижения поставленных целей. После принятия Федерального Закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [1] выстроились четкие требования к вузам в части организации учебного процесса и повышения качества образовательных услуг, ведь «государству по-прежнему отводится важная роль ключевого регуляторного механизма, призванного, в том числе, отслеживать порядок распределения разного рода ресурсов» [8].

В тоже самое время в обществе повысились требования к качеству образования, как со стороны потенциальных работодателей, так и абитуриентов. Изменяются технологии обучения, организационные и экономические условия

Abstract.

This article presents an update on conducting telephone conversations with applicants and their official representatives during the admission campaign at the university. Higher education institutions, having become subjects of the market economy, are interested in recruiting applicants, the quality and quantity of which determines the stable financial position of the university. To properly organize the recruitment of applicants, it is necessary to build effective communication channels. One of the communication channels with applicants is the work of the call center in the admissions committee. Since a telephone conversation is direct communication with applicants, this type of communication is very important. The effectiveness of recruitment, and indirectly the financial position of the university, depends on properly built communication.

Keywords.

Admission campaign, competition in the educational services market, verbal communication, call center, applicants, speech methods of conversation.

деятельности вузов, а также происходят изменения запросов со стороны государства по отношению к высшей школе. В этих условиях роста ответственности вузов за свое существование ужесточается конкурентная борьба за абитуриентов на рынке образовательных услуг. Решение задач адаптации, выживания и развития в новых условиях обязывают вузы не только отслеживать состояние рынка образовательных услуг и оценивать свое положение на этом рынке, но и применять методы прогнозирования развития рынка, разрабатывать альтернативные варианты своего будущего поведения в зависимости от изменения внешней среды [2]. «Вне зависимости от исполняемой роли, коммуникативный акт между государством и гражданским обществом может осуществляться с учетом определенных функциональных интересов (прогнозирование, планирование, организации, координации, контроль, регулирование и проч.), при помощи различных методов» [5].

Отбор будущих абитуриентов требует ответственного отношения, правильной организации процесса, адаптации к меняющимся условиям со стороны руко-

водства вузов. «Важным направлением является также развитие коммуникативных и социальных навыков учащихся через совместные проекты и мероприятия» [9].

Приемная кампания в вуз важное и ответственное мероприятие для любого высшего учебного заведения. Для вуза это вопрос заполняемости мест, бюджетная и внебюджетная поддержка, а для абитуриентов и их родителей очень ответственное и нервное время.

Полностью укомплектованный контингент абитуриентов определяет то, какие стартовые позиции будет иметь вуз при осуществлении подготовки специалистов и финансирование. Важнейшую роль в координации взаимодействия между выпускниками общеобразовательных организаций и вузом играет приемная кампания вуза. Именно от правильной и слаженной организации приема зависит качественный состав обучающихся, а, следовательно, и результаты образовательного процесса.

Залогом продуктивного и качественно набора является правильно выстроенная стратегия приемной кампании, организация приема. Элементом эффективной работы приемной комиссии вуза вместе со многими факторами является в том числе и продуктивная коммуникация между абитуриентами, их официальными представителями (часто родители) и сотрудниками вузов посредством различных каналов связи, в том числе кол-центров.

Основная часть

Коммуникация представляет собой жизненно важную часть существования нашего общества. Без коммуникации не смогли бы существовать никакие институты власти, да и само общество было бы разрозненным и разобщенным. Библей-

ская притча о строительстве Вавилонской башни причиной остановки строительства указывает разные языки, на которых общались строители, другими словами, отсутствие эффективной коммуникации. Слово коммуникация переводится с латинского слова *communicatio* (*communio*) как передача сообщения, информации. Таким образом, задачей вузов является выстраивание такой системы коммуникации между абитуриентами и вузом, чтобы каждый абитуриент получил ясный и понятный ответ на свой вопрос.

Неэффективная коммуникация может привести к финансовым потерям для университета, а также к снижению качества образования в силу некачественного отбора абитуриентов.

Коммуникация представляет собой процесс обмена информацией между двумя и более индивидами с использованием различных каналов связи. Сам процесс коммуникации складывается из нескольких компонентов:

1. Адресант, другими словами, отправитель, тот, кто передает информацию.
2. Сообщение, то есть информация для передачи.
3. Канал связи.
4. Адресат, другими словами, получатель, тот, кто получает информацию, рис. 1.

Для ведения эффективной коммуникации также необходимы создание определенных рабочих отношений между передающим сообщением и получающим с использованием вербальных и невербальных средств общения, а также тональность общения.

Простейшая схема отдельного коммуникативного акта в процессе речевой коммуникации выглядит следующим образом:

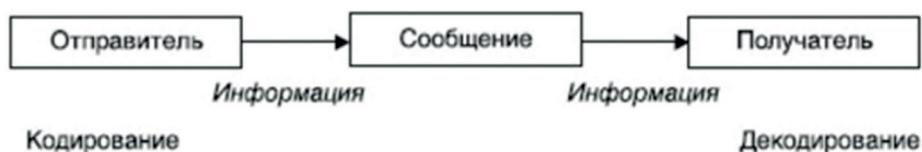


Рисунок 1. Коммуникативный акт

*Источник: составлено авторами

В рамках коммуникативного акта отправитель информации (например, говорящий), имея мотив высказывания, строит его во внутренней речи, а при переводе во внешнюю речь кодирует в звуки. Получатель, воспринимая поступающий сигнал, декодирует его и распознает смысл высказывания. У него также возникает мотив высказывания, происходит обмен репликами, т. е. осуществляется обратная связь. Другими словами, отправитель и получатель меняются местами, но схема коммуникативного акта остается при этом прежней.

Существует несколько классификаций коммуникации, в том числе выделяют вербальную и невербальную формы. Вербальная коммуникация относится непосредственно к общению посредством языковых средств, невербальная форма коммуникации относится к жестам, манере жестикуляции, мимике и так далее. Помимо этого, внутри вербальной формы коммуникации выделяют устную и письменную формы. Также существуют в зависимости от выполняемых функций и целей коммуникации другая классификация коммуникации. Если рассматривать коммуникацию в контексте общения между заказчиками образовательных услуг в лице родителей и абитуриентов, и приёмной комиссии, то, безусловно, лидирующее место занимает устная коммуникация через кол-центр и на очном приеме документов. Большую роль играет и письменная, подразумевающая общение через собственный сайт университета и сообщения через почту.

В зависимости от поставленных целей, соответственно целевой направленности, коммуникации подразделяются на информационные, убеждающие, экспрессивные, суггестивные и ритуальные.

Наиболее часто используемая модель общения называется информационной. Она используется для передачи и получения информации, также в ходе коммуникативного акта большое внимание уделяется анализу данной информации и обратной связи. То есть информационная коммуникация предполагает развитие коммуникативного процесса. В ответе на

сообщение может быть комментирование, что, в свою очередь, ведет к продолжению коммуникации.

Экспрессивная коммуникация применяется для того, чтобы побудить собеседника или же собеседников к некому необходимому социальному взаимодействию, побудить людей к определённым действиям или акциям. Безусловно, для такой модели общения необходимо использовать как вербальные, так и невербальные способы общения, а также другие средства репрезентации в виде видео. Данная модель общения позволяет сформировать у участников коммуникации определённый психоэмоциональный настрой, определённые переживания, соответствующие ситуации.

Убеждающая модель коммуникации используется для того, чтобы убедить участников коммуникации в какой-либо идеи или мнении. По своей структуре это достаточно сложный коммуникативный процесс и не все способные эффективно пользоваться этой моделью общения. Используя данную модель общения человек-коммуникатор пытается повлиять на других людей через коммуникацию, чтобы изменить поведение, мнение и т.д. Безусловно для такого вида коммуникации предпочтительны устные формы общения, и это должны быть очень эффективные сообщения, опирающиеся на факты без излишней эмоциональности, а также безусловно наличие у говорящего, использующего данную технику, ораторского мастерства. У сотрудников кол-центра «вырабатывается способность выбирать языковые средства и речевые способы поведения в конкретной ситуации» [6].

Суггестивная, или, другими словами, внушающая коммуникация имеет направленность на то, чтобы изменить мотивацию собеседника, дать ему необходимые для данной ситуации установки и ориентиры, а также изменить поведение и отношения посредством некоего воздействия или же внушения. Суггестивная модель общения безусловно должна сочетаться с информационной, то есть транслируется определённая информация, а потом меняется

мотивация и, опосредованно, ориентиры собеседника.

Ритуальная модель коммуникации применяется для того, чтобы поддерживать формальные взаимоотношения как в деловой, так и в других видах работы, сохранить традиции организации и корпоративную культуру организации [11].

Говоря о ведении коммуникации между абитуриентами и приемной комиссией посредством кол-центра следует отметить следующие особенности. С одной стороны, телефонный разговор представляет собой общение напрямую. Но это общение ограничено отсутствием невербальной коммуникации. Общаясь с человеком на другом конце провода респондент не видит жестов и мимики (невербальная коммуникация) и воспринимает, только ту информацию, то сообщение, которое он слышит; то есть бывает достаточно сложно оценить и эмоциональный фон, и настрой, который несёт сообщение, что может послужить причиной конфликтной ситуации. В то же самое время общение по телефону с незнакомым человеком обезличивает как отправителя информации, так и получателя, особенно если ты являешься сотрудником кол-центра и представляешься «Приёмная комиссия Государственного университета управления. Чем я могу помочь?» Если у абитуриента возникают какого-либо рода проблемы или же он испытывает негативные эмоции или считает, что его проблема не рассматривается и не решается должным образом, в этом случае оппонент, с другой стороны, позволяет себе выплеснуть свои негативные эмоции, а также некорректные высказывания. Сотрудники кол-центра должны оставаться вежливыми, тактичными и внимательными в любой ситуации, а также максимально купировать конфликтную ситуацию, используя экспрессивную и суггестивную методики ведения коммуникации. К тому же излишняя эмоциональность затягивают время телефонного разговора.

Ещё одной проблемой, характерной для телефонных переговоров с родителями и абитуриентами, которую хочется отметить, является то, что они для себя уже

решили какой-то вопрос, составили свое мнение, то есть они звонят не для того, чтобы узнать насколько это правильно или нет. У них сформировалось собственное мнение, и от сотрудников кол-центра ожидают подтверждения своей правоты. Зачастую абитуриенты преподносят готовое видение, которое они сформировали в своей голове, и пытаются навязать вам свою, скажем так «картину», если не мира, то того предмета, о котором они составили представления. А это представление иногда бывает неправильное, но переубедить человека на другом конце провода практически невозможно, потому что люди не хотят услышать. У них есть в голове своё представление, своя идея, пусть даже неправильно. И, когда сотрудники кол-центра сообщают, как должно быть, если информация не согласуется с их представлением о вопросе, то ответ сотрудника просто не слышат и продолжают твердить своё, что вот это должно быть так как они себе «нарисовали». Существуют официально обозначенные контрольные даты приема, другими словами даты, когда начинается или заканчивается прием документов или выходит приказ о зачислении. Объяснить, что это официально установленные даты, которые не могут быть изменены, иногда бывает сложно. Или же, например, выделенное количество бюджетных мест, абитуриенты могли начать спрашивать, почему мало, почему совсем нет. То есть вопросы, которые следует адресовать другим инстанциям, начинают задавать сотрудникам приемной комиссии. Вероятно, существует недостаток информации в регионах по поводу требований к поступающим. Приходилось вступать в длительные дискуссии по поводу необходимости наличия результатов ЕГЭ по трем предметам, а не по двум. Частым вопросом было можно ли сдать в вузе вступительное испытание по отсутствующему предмету.

Подать заявление в Государственный университет управления можно по трем различным каналам. Прежде всего, это портал ЕПГУ («Госуслуги»). Данный вид подачи документов дает много преимуществ. Прежде всего, портал предостав-

ляет возможность жителям дальних регионов подать документы в столичные вузы без физического присутствия и, что особенно важно, подать оригинал аттестата путем простого нажатия кнопки. Однако у данной формы есть определенные ограничения. Портал ЕПГУ не предоставляет обратную связь. Загрузив документы в систему, абитуриент не знает все ли правильно в его документах. Он видит информацию, что документы проверяются, и этот процесс может затянуться, если вскрыется, что подгружены не все подтверждающие документы или в неправильном виде. В этом году такого рода проблемы были у абитуриентов, указавших в условиях поступления целевую, отдельную и особую квоты. Также портал на стадии приема документов не отсеивает абитуриентов, имеющих неправильный набор результатов ЕГЭ для определенных направлений подготовки. Также на портале не отслеживается минимальный порог баллов по результатам ЕГЭ. И недовольные абитуриенты предъявляют претензии сотрудникам кол-центра вуза, апеллируя тем, что их документы были приняты на портале, а вуз не хочет принимать.

Другим способом подачи документов является сайт Приемной комиссии ГУУ. Он предоставляет возможность абитуриентам загрузить документы практически в том же объеме, как и портал ЕПГУ. Единственное отличие, что через сайт вуза нельзя подать оригинал аттестата. В случае необходимости предоставить оригинал аттестата для того, чтобы претендовать на места в рамках КЦП (контрольные цифры приема), абитуриентам нужно приехать в вуз и привести аттестат, что может быть неудобно жителям отдаленных регионов. Неоспоримым преимуществом данного канала связи является наличие обмена сообщениями между абитуриентами и представителями приемной комиссии, отвечающими за данный периметр. В случае отсутствия какого-либо документа или любом спорном вопросе сотрудники вуза связываются с абитуриентом в чате или посредством телефонного звонка.

У телефонного разговора по сравнению с письменной коммуникацией в

чате или по почте имеется одно важное достоинство: устная коммуникация посредством телефона подразумевает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния.

«Когда люди говорят, слушай внимательно». Эти слова Эрнеста Хемингуэя могут стать хорошим руководством для многих менеджеров и работников кол-центров, поэтому следует больше слушать, чем говорить. И потому что людям нравится, когда к ним прислушиваются.

Специалисты и коучи по ведению телефонных переговоров определяют слушание как выявление, отбор и интерпретацию ключевых слов, которые превращают информацию в разум [12]. Это имеет решающее значение для эффективной коммуникации. Многие люди думают, что умение слушать — это кивок головой или поддержание зрительного контакта. Но на самом деле это не слушание. Хороший слушатель всегда ищет факты, эмоции и указания на ценности, взгляды, позицию собеседника. А когда дело доходит до переговоров, люди стремятся к результату. Цель слушания - выяснить, чего пытается достичь другая сторона.

Еще один важный момент, который следует иметь в виду сотрудникам кол-центра, — это то, что, когда вы говорите, вы не слушаете. Каждый раз, когда вы делитесь своим мнением, вы сообщаете информацию о себе. Напротив, хороший слушатель, сохраняя молчание, получает преимущество перед своим собеседником. Внимание слушателя должно быть сосредоточено на анализе. Если вы пытаетесь убедить кого-то что-то сделать, вам нужно знать, каковы его убеждения. Если кто-то расстроен, вам нужно оценить его эмоциональное состояние, для того чтобы решить его проблему наиболее продуктивно. «В случае такого типа взаимодействия как конфликт наблюдаются противопоставление интересов и борьба между человеком и организацией» [3], что, в свою очередь может привести к разрастанию конфликта и жалобам в различные инстанции. Задачей эффективной коммуникации по телефону является нивелирование таких отрицательных моментов.

Для эффективной коммуникации по телефону сотрудникам кол-центра следует демонстрировать компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции у поступающих и их официальных представителей.

В ходе своей работы в приемной комиссии сотрудники кол-центра отвечают на большой спектр вопросов. Их задачей является понять и проанализировать вопросы поступающих, для того чтобы представить им наиболее правильную информацию. От качества ответов сотрудников во многом зависят результаты набора на бюджетные и договорные места. Ниже приведен перечень категорий вопросов, с которыми сталкивались сотрудники кол-центра.

Вопросы, относящиеся к компетенции сотрудников кол-центра:

вопросы по порядку процедуры приема, а именно:

- часы работы приемной комиссии, адрес вуза;
- контрольные даты по приему на образовательные программы бакалавриата и магистратуры;
- правила приема на 2024/2025 учебный год;
- перечень олимпиад, дающих преимущества при приеме;
- процедура подачи оригиналов документов об образовании;
- конкурсные списки;
- процедура зачисления и выбора направления подготовки.
- вопросы по направлениям подготовки и формам обучения;
- вопросы по проходным баллам, а также минимальным проходным баллам для возможности подать заявление;
- вопросы по индивидуальным достижениям, порядок начисления и подтверждающие документы;
- вопросы по заключению договора;
- вопросы, связанные с заполнением заявления;

- вопросы, связанные с процедурой прохождения вступительных испытаний;
- вопросы, связанные с зачислением по квотам;
- вопросы, связанные с информацией на портале Госуслуг;
- вопросы, связанные с отзывом заявлений;
- вопросы по порядку процедуры приема;
- вопросы по направлениям подготовки;
- вопросы по проходным баллам на бюджетные и договорные места;
- вопросы по индивидуальным достижениям;
- вопросы по заключению договора, способы оплаты;
- вопросы, связанные с заполнением заявления;
- вопросы, связанные с процедурой прохождения вступительных испытаний;
- вопросы, связанные с зачислением по квотам;
- вопросы, связанные с предоставлением подтверждающих документов для абитуриентов, поступающих по отдельной и особой квоте;
- вопросы по специальным преференциям для поступающих на образовательные программы бакалавриата и магистратуры;
- вопросы по перечню результатов ЕГЭ, требующихся для поступления на то или иное направление.

Как видно из перечня сотрудники кол-центра могли ответить на широкий спектр вопросов, опираясь на Правила приема, размещенные на официальном сайте университета. В своей работе сотрудники использовали информацию, размещенную на сайте вуза в открытом доступе. Удивительно, как мало людей предварительно изучают официальную информацию, а также могут найти необходимую информацию. Огромное количество вопросов было связано именно с неспособностью (а, может, с нежеланием) зайти на сайт и воспользоваться информацией. Абитуриенты были неспособны просто зайти на сайт, и приходилось разъяснять, какой запрос нужно набрать в браузере и где искать инфор-

мацию. Вместо того, чтобы зайти на официальный сайт, абитуриенты пытались что-то найти на не аффилированных с вузом сайтах [7]. Для многих абитуриентов и их родителей оказывалось проще набрать телефонный номер и задать элементарный вопрос, например, по дате ВИ. Кажется более естественным изучить доступную информацию на официальном сайте, чем задать вопрос, ведь существует такое понятие как «человеческий фактор», и, отвечая на вопросы с утра до вечера, выслушивая подчас очень эмоциональные высказывания, сотрудник может ошибиться, оговориться и т. д. Возможно, к недостаточной цифровой грамотности можно отнести возникающие у некоторых абитуриентов проблемы с нахождением их в списках, подавших документы. Некоторые проблемы возникали, когда требовалось обновить списки. Абитуриенты в списках вводились под номером их СНИЛСа, что также вызывало определенные вопросы со стороны абитуриентов. Если большинство удовлетворялись ответом, что в списках, подавших документы, абитуриентов нужно искать по номеру СНИЛС, то некоторые начинали спрашивать, почему списки формируются не по ФИО, не принимая во внимание, что большой объем персональной информации может повлечь за собой проблемы конфиденциальности» [4].

Нам запомнился вопрос от одного поступающего в магистратуру. Он был очень удивлен и раздосадован тем фактом, что для поступления в магистратуру следует сдавать ВИ. Он утверждал, что он закончил бакалавриат, поэтому в магистратуру его должны зачислить автоматически. Ответ с ссылкой на правила приема его не удовлетворил. Он долго возмущался по этому поводу, восклицая, неужели он должен читать правила.

Вопросы, не относящиеся к компетенции сотрудников кол-центра:

- вопросы по общежитию;
- вопросы по приему иностранных граждан;
- вопросы по переводу из одного вуза в другой;
- вопросы заключения договоров по целевой квоте;

- вопросы отказов со стороны заказчиков по целевой квоте;
- вопросы взаимодействия с заказчиками в рамках целевой квоты;
- вопросы, связанные с информацией, опубликованной на портале Госуслуг;
- вопросы, связанные с отзывом заявлений на портале Госуслуг;
- вопросы, связанные с приемом иностранных граждан;
- вопросы, связанные с приемом в аспирантуру и предвузовские курсы;
- вопросы, связанные с информацией по оплаченным договорам;
- вопросы, связанные с оплатой материнским капиталом.

На часть вопросов, перечисленных в данном списке, связанных с работой портала ЕПГУ, а также взаимодействия с заказчиками, сотрудники не могли ответить, так как данные вопросы находятся вне сферы их компетенции. На вопросы, связанные с работой других подразделений вуза, сотрудники не отвечали, но давали контактные телефоны, чтобы абитуриенты могли напрямую связаться и задать свой вопрос.

Необходимость выслушивать эмоциональные сообщения, в ряде случаев негативного характера и что-то отвечать, значительно осложняет работу сотрудников кол-центра. Исходя из классификации видов коммуникации по целевой направленности сотрудники кол-центра в первую очередь использовали информационную коммуникацию при ответе на вопросы со стороны поступающих. Информация, транслируемая сотрудниками вуза, должна быть верифицированной и валидной. Представители как кол-центра, так и других подразделений приемной комиссии должны передавать информацию, точно соответствующую Правилам приема, также эта информация должна быть валидна, то есть должна содержать ответ на конкретный вопрос. В случаях конфликтных ситуаций или претензий со стороны абитуриентов или их родителей следует совмещать разные виды коммуникации, использовать экспрессивные и суггестивные формы общения. Абитуриент на другом конце провода в конечном итоге должен быть удовлетворен ответом или способом решения

его проблемы. В этом и состоит искусство ведения эффективной коммуникации.

Исходя из опыта ведения телефонных переговоров, хочется отметить, что оптимальное время для ответа на вопрос или решения ситуации составляет две - три минуты. Этого времени достаточно для того, чтобы понять вопрос, проанализировать и ответить, используя различные модели коммуникации в случае необходимости.

В таблице 1 представлено среднее время, затраченное на обработку вопросов от абитуриентов по видам вопросов.

Как следует из приложенной таблицы, ответы на вопросы, не относящиеся к компетенции сотрудников кол-центра, требовали минимального времени для ответа. В течение короткого времени давался телефонный контакт лиц, отвечающих за данный спектр вопросов.

Естественно возникают ситуации, когда трех минут недостаточно, когда требуется привлечение других сотрудников приемной комиссии для разрешения ситуации, но абитуриенты на другом конце провода готовы ждать и 10, и 15 минут, чтобы их проблема была эффективно решена.

При ответе на вопрос следует прежде всего понять, что именно интересует абитуриента. Для облегчения понимания и ускорения обработки вопроса было бы крайне желательно, чтобы обе стороны коммуникационного процесса пользовались одним понятийным языком. Потому что в Правилах приема стоит формулировка «подать заявление», но как только поступающие его не называли: и бумага, и заявка, и договор. Для них все эти слова означали заявление, в то время как для работников кол-центра каждое из этих слов несло свою собственную смысловую нагрузку. Иногда, пытаясь проанализировать, о чем конкретно спрашивает абитуриент, было необходимо задавать уточняющие вопросы, и только после этого становилось понятно, о чем, собственно, идет речь. Вольное обращение поступающих с лексикой иногда вносило недопонимание со стороны сотрудников и могло вызывать затягивание разговора. С другой стороны, всегда было приятно услышать, что сотрудники и абитуриенты говорят на одном языке, вкладывают в слова единый конкретный смысл.

Таблица 1

Среднее время на обработку вопросов абитуриентов

Категории вопросов	Варианты вопросов	Среднее время на обработку вопроса (мин)
Вопросы, относящиеся к компетенции сотрудников кол-центра	Часы работы приемной комиссии, адрес вуза	1,5
	Контрольные даты по приему на образовательные программы бакалавриата и магистратуры	1,5
	Процедура подачи оригиналов документов об образовании	2-3
	Конкурсные списки	2-3
	Процедура зачисления и выбора направления подготовки	2-3
	Вопросы по заключению договора	3
	Вопросы, связанные с заполнением заявления	3-4
	Вопросы по порядку процедуры приема	2-3
	Вопросы по направлениям подготовки	3-4
	Вопросы по проходным баллам на бюджетные и договорные места	1,5
	Вопросы по индивидуальным достижениям	1,5
	Вопросы, связанные с процедурой прохождения вступительных испытаний	2
	Вопросы, связанные с зачислением по квотам	3-4
Вопросы, не относящиеся к компетенции сотрудников кол-центра	Вопросы по общежитию	1
	Вопросы, связанные с информацией по оплаченным договорам	1
	Вопросы, связанные с оплатой материнским капиталом	1

*Источник: составлено авторами

В случаях проблемных ситуаций абитуриенты начинают требовать ответственного секретаря приемной комиссии и в принципе любое начальство. Задачей же сотрудников кол-центра является успокоить и убедить людей, что их вопрос рассматривается, решается, необходимо оценить степень важности и приоритетности каждого вопроса. Ведь каждый неудовлетворенный общением абитуриент, возможно, решит не поступать в данный вуз, в то же время те абитуриенты, чьи ситуации были успешно разрешены, с большой долей вероятности будут поступать. Поэтому от эффективной работы сотрудников кол-центра до определенной степени зависит сколько абитуриентов поступят в вуз. В некотором роде работа сотрудников кол-центра совместно с работой собственного сайта и очным приемом является «витриной» вуза. Если первое впечатление будет положительным, коммуникация эффективной, они могут служить гарантами успешного приема и финансовой стабильности вуза.

Заключение

В настоящее время работа любого вуза зависит от финансирования, как со стороны государства (бюджетное финансирование), так и со стороны поступающих на договорные места. Если контрольные цифры приема утверждены и известны заранее, и места стабильно заполняются, то заполняемость договорных мест по количеству зависит от абитуриентов. Приемная кампания в высшие учебные учреждения «занимает весомое место в социально-экономической и демографической политике нашего государства» [10]. То, насколько вуз выглядит привлекательным в глазах абитуриентов и их родителей зависит, конечно, от направлений и программ, «внедрение новых инновационных форм обучения (в т.ч. интерактивное образование, цифровое образование и др.)», которые предлагает университет, от его положения в рейтинге вузов, престижности, наличия общежития и даже месторасположения [8]. Однако немалую роль в привлечении и удержании абитуриентов играет работа приемной комиссии,

в том числе сотрудников кол-центра, от их способности купировать конфликтные ситуации, решать проблемы абитуриентов, давать правильную информацию по приему. Они оказываются на переднем крае в общении с абитуриентами и их родителями. От эффективной коммуникации сотрудников приемной комиссии с поступающими зависит успех приемной кампании в вузе.

Список источников:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.
2. Бобрович В.В., Ходакова О.В. Организация приемной кампании как инструмент управления качеством подготовки специалистов // Амурский медицинский журнал. 2018. № 1. с. 55-57.
3. Бобылева Н. В., Деревягина Л. Н., Сундукова Г. М., Шрамченко Т. Б. Современные подходы к формированию организационной культуры компании // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 61-69.
4. Гарифуллина А. Ф., Валишина Н. Р. Цифровое государство: актуальные проблемы и пути их решения // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 248-254
5. Зотов В.Б., Исаева М. И., Царапов М. Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
6. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Иноязычная коммуникативная компетенция в сфере государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 69-75.
7. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Key knowledge and skills university students need in a digital environment// Вестник университета. № 2, 2022. С. 72-79.
8. Строев В. В., Чуев С. В., Тихонов А. И. Развитие многоуровневой экосистемы поддержки предпринимательства // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 3-12.
9. Хмельченко Е. Г., Хусаинова Д. Г., Черкасов К. В. Государственная политика в сфере дополнительного образования // Муниципальная академия. 2024. № 1. с. 24-29
10. Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Профессиональное обучение отдельных категорий граждан как инструмент государственной политики содействия занятости населения // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 82-88.
11. Эберхард, Г. Феллау Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Г. Эберхард. - Москва: Омега-Л, 2014. с. 128.
12. Information, its role and functions in social systems. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.evartist.narod.ru/text24/0025.htm> (дата обращения 07.08.2024).

References:

1. Federal Law "On Education in the Russian Federation" dated 29.12.2012 No. 273-F3.
2. Bobrovich V.V., Khodakova O.V. Organization of the admission campaign as a tool for managing the quality of specialists training // Amur Medical Journal. 2018. No. 1. pp. 55-57.
3. Bobyleva N.V., Derevyagina L.N., Sundukova G.M., Shramchenko T.B. Modern approaches to the formation of the organizational culture of the company // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 61-69.
4. Garifullina A.F., Valishina N.R. Digital state: current problems and ways to solve them // Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 248-254
5. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 15-20.
6. Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A. Foreign language communicative competence in the field of public and municipal administration // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 69-75.
7. Salynskaya T. V., Yasnitskaya A. A. Key knowledge and skills university students need in a digital environment // University Bulletin. No. 2, 2022. P. 72-79.
8. Stroyev V.V., Chuyev S.V., Tikhonov A.I. Development of a multi-level ecosystem of entrepreneurship support // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 3-12.
9. Khmelchenko E.G., Khusainova D.G., Cherkasov K.V. State policy in the field of additional education // Municipal Academy. 2024. No. 1. p. 24-29
10. Khmelchenko E. G., Kretov A. A. Professional training of certain categories of citizens as an instrument of state policy to promote employment of the population // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 82-88.
11. Eberhard, G. Fehlaу Conflicts at work. How to recognize them, resolve them, prevent them / G. Eberhard. - Moscow: Omega-L, 2014. P. 128.
12. Information, its role and functions in social systems. [Electronic resource]. - URL: <http://www.evartist.narod.ru/text24/0025.htm> (date of access 07.08.2024).

УДК 378.1
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_227
EDN: JQJFPL

Инструментарий оценки компетентностной модели выпускника вуза

Tools for assessing the competence model of a university graduate



Прошкин Никита Евгеньевич

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", инженер, магистр кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, ORCID: 0000-0002-2001-9759, SPIN-код: 8508-0630, AuthorID: 1176615.
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.
e-mail: ProshkinNY@mpei.ru

Nikita E. Proshkin

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", engineer, magister of the department of management in energy and industry, ORCID: 0000-0002-2001-9759, SPIN- code: 8508-0630, AuthorID: 1176615.
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.
e-mail: ProshkinNY@mpei.ru



Екатерина Сергеевна Орлова

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", старший преподаватель кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, ORCID: 0000-0003-3358-6194, SPIN-код: 2857-0552, AuthorID: 7192077638, Web of Science Researcher ID: AGN-8535-2022.
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.
e-mail: OrlovaYS@mpei.ru

Ekaterina S. Orlova

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", senior lecturer of the department of management in energy and industry, ORCID: 0000-0003-3358-6194, SPIN- code: 2857-0552, AuthorID: 7192077638, Web of Science Researcher ID: AGN-8535-2022.
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.
e-mail: OrlovaYS@mpei.ru

Аннотация.

В условиях непрерывных изменений, происходящих в мире, трансформируется не только общество, но и различные отрасли экономики. Вследствие чего, у предприятий меняются потребности в компетенциях кандидатов и текущих сотрудников. В связи с чем, поднимается вопрос о конкурентоспособности приобретаемых компетенций в процессе обучения в вузе.

Представленная статья направлена на разработку инструментария для оценки конкурентоспособности компетентностной модели выпускника вуза, при этом под конкурентным преимуществом понимается разноплановость приобретенных компетенций, а не только узкопрофильное развитие определенного круга компетенций. Для оценки компетентностной модели выпускника вуза определены параметры, их нормативные значения и критерии, весовые коэффициенты, определены единицы измерения, проработана формула для оценки, сформирована шкала интерпретации результатов данной оценки, а также сформирован алгоритм оценки.

Ключевые слова.

Компетенции, компетентностной подход, оценка компетенций, инструментарий оценки компетенций, оценка выпускника, выпускник вуза, компетентностная модель выпускника.

Введение

В условиях постоянных изменений, которые происходят в социуме и экономике, формирование актуальных компетенций у студентов, получающих высшее образование становится все более важным процессом. Пандемия COVID-19, начавшая стремительно развиваться в 2020 году, а также обострение политической обстановки после начала специальной военной операции в феврале 2023 года, повлекли за собой существенное увеличение спроса на цифровые и информационные компетенции сотрудников практически во всех профессиональных сферах.

В данной ситуации, закладываемые компетенции выпускников во время обучения в вузе являются определяющими его конкурентоспособность на рынке труда. Вследствие чего, авторам статьи предлагают к рассмотрению концептуальный инструментарий оценки компетентностной модели выпускников вуза. Наибольший интерес представляет разработанная формула, основанная на образе компетентностной модели выпускника получен-

Abstract.

In the context of continuous changes taking place in the world, not only society is being transformed, but also various sectors of the economy. As a result, enterprises have changing needs in the competencies of candidates and current employees. In this connection, the question of the competitiveness of acquired competencies in the process of studying at a university is raised.

The presented article is aimed at developing tools for assessing the competitiveness of the competence model of a university graduate, while competitive advantage means the diversity of acquired competencies, and not only the narrow-profile development of a certain range of competencies. To assess the competence model of a university graduate, parameters, their normative values and criteria, weight coefficients were determined, units of measurement were determined, a formula for evaluation was worked out, a scale of interpretation of the results of this assessment was formed, and an evaluation algorithm was formed.

Keywords.

Competencies, competence approach, competence assessment, competence assessment tools, graduate assessment, university graduate, graduate competence model.

ной в прошлом исследование [8]. А также параметры элементов компетентностной модели и их весовые коэффициенты, полученные с учетом опроса реальных организаций.

Большой объем научных работ, рассматривающих компетентностные модели выпускника, подкрепляют актуальность данной тематики. При этом специфика рассмотрения данных моделей существенно отличается, и как правило авторы выявляют наиболее эффективные механизмы формирования определенных групп компетенций, или выявлению наиболее востребованных компетенций под определенные группы направлений подготовки [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 12].

Основная часть

Необходимо отметить, что различные методы и инструменты оценки компетентностной модели выпускников (КМВ) вуза уже активно применяются в организациях всех отраслей экономики при отборе кандидатов на вакантные должности. Ниже представлены некоторые из них, рис. 1.



Рисунок 1. Методы и инструменты оценки кандидатов на должность

*Источник: составлено авторами

Каждый из приведенных методов в той или иной мере дает представление о выпускнике (кандидате на должность) и о том, насколько потенциально эффективно он будет выполнять поставленные задачи.

При этом, разрабатываемый авторами метод кардинально отличается от представленных методов по направлению и порядку применения. А именно, сущность рассматриваемого механизма заключается в оценке конкурентоспособ-

ности выпускника с позиции построения траектории его дальнейшего профессионального развития (в отличие от методик, которые оценивают соответствие компетенций конкретной должности). Другими словами, чем конкурентоспособней выпускник, тем больше у него возможностей для трудоустройства.

В основе разработки концептуального механизма оценки КМВ вуза лежат 6 последовательных этапов [10], табл. 1.

Таблица 1

Этапы разработки инструмента для оценки КМВ вуза

№	Этапы	Примечание
1.	Определение параметров для оценки КМВ вуза	Процесс выбора конкурентных параметров, которые будут использоваться для оценки выпускников вуза.
2.	Определение нормативных значений и критериев к параметрам КМВ вуза	После выбора параметров, определяются значения и критерии, по которым будет оцениваться выпускник вуза.
3.	Определение весовых коэффициентов для параметров КМВ вуза	Необходимо установить вес показателей в общей оценке выпускника вуза. Весовые коэффициенты помогут учесть конкурентоспособность параметров и их относительную значимость.
4.	Определение единицы измерения КМВ вуза	На основе выбранных параметров и их весовых коэффициентов определяется единица измерения для оценки выпускника вуза. Например, (баллы, проценты и т.д.).
5.	Проработка формулы для оценки КМВ вуза	На основе предыдущих этапов, разрабатывается формула для оценки выпускника вуза.
6.	Формирование способа оценки КМВ вуза на базе разработанной формулы	После проработки формулы для оценки выпускника вуза, необходимо проработать методическую инструкцию, которая будет наглядно отражать систему оценки выпускника вуза.

*Источник: составлено авторами

Рассмотрим более подробно каждый этап процесса разработки инструмента оценки КМВ вуза.

Первый этап. Определение параметров для оценки КМВ вуза.

В начале исследования был установлен механизм формирования КМВ вуза, и как следствие образ КМВ (рис. 2), который включает в себя компетенции, приобретаемые в рамках освоения основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОПОП ВО), в рамках освоения программ дополнительного профессионального образования (ДПО), а также дополнительно приобретенные компетенции (ДПрК),

складывающиеся под воздействием элементов внешней среды [8].

На основании этого, следующим шагом стало определение параметров для каждой из 3-х составных элементов КМВ вуза. При этом возможные параметры можно разделить на 2 условные группы:

1. Параметры выпускника – результаты экзаменов; сдачи курсовых работ; защиты дипломных проектов; различные сертификаты, подтверждающие дополнительные навыки; благодарности, нарушения и т.д. Анализ представленных параметров позволит получить представление о компетенциях конкретного выпускника.

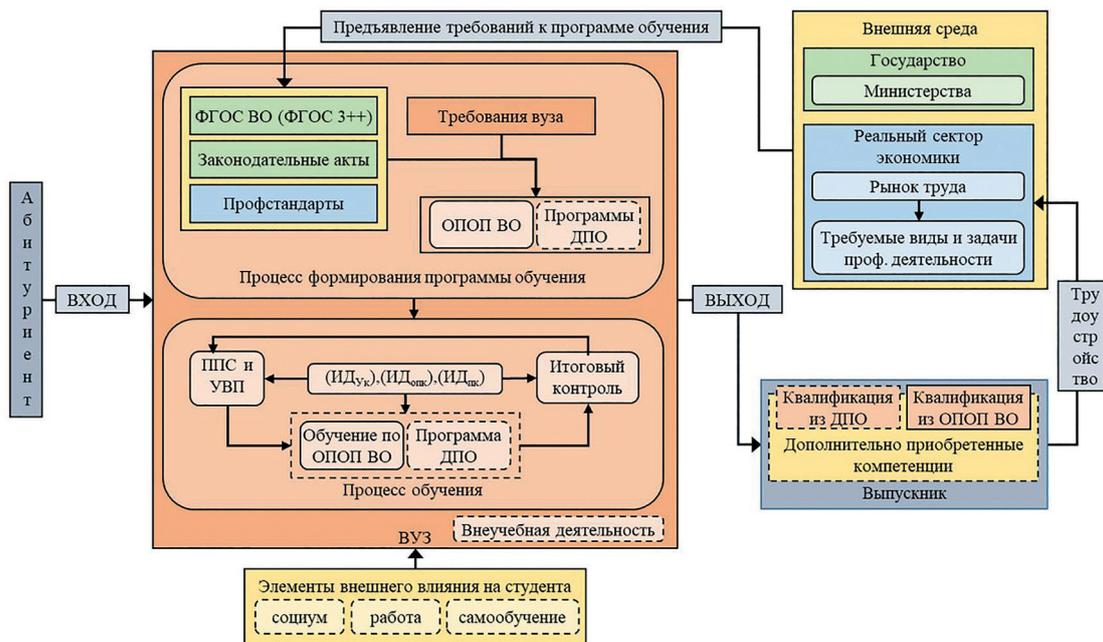


Рисунок 2. Механизма формирования КМВ вуза

*Источник: составлено авторами

2. Параметры вуза – характеристики организации(ий) в которой(ых) обучается и/или обучался выпускник: качество образовательных программ, квалификация преподавателей, репутация вуза на рынке образовательных услуг, наличие стажировок и гарантированных мест трудоустройства для студентов, сотрудничество с предприятиями и организациями и т.д. Представленные параметры отражают

условия, в которых формировались компетенции выпускника и позволяют оценить вклад учебного заведения в его профессиональное развитие.

Чтобы получить наиболее взвешенную оценку, следует учитывать параметры, входящие в обе группы. В рамках данной статьи будут рассматриваться следующие параметры, рис. 3.

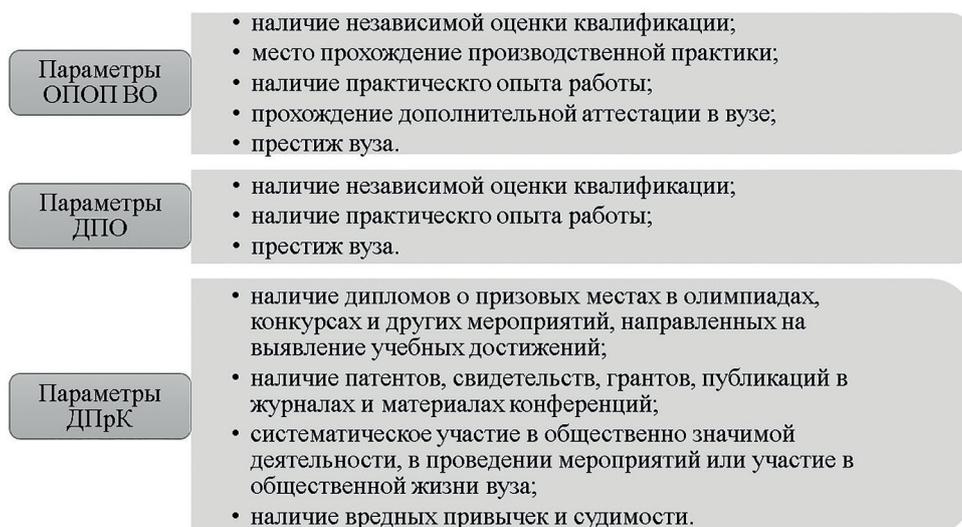


Рисунок 3. Параметры для оценки элементов КМВ

*Источник: составлено авторами

При этом, рассмотренные параметры выбирались исходя из трех обязательных критериев:

- наиболее значимые из возможно рассматриваемых параметров;
- имеющие теоретическую обоснованность важности для организаций;
- имеющие возможность качественной или количественной оценки.

Второй этап. Определение норматив-

ных значений параметров для оценки КМВ вуза.

После выявления параметров необходимо определить нормативные значения и диапазоны, отражающие конкурентоспособность элементов КМВ, которые могут принимать данные параметры.

Для элемента ОПОП ВО, входящего в КМВ, были определены следующие нормативные значения и диапазоны, табл. 2.

Таблица 2

Матрица оценки ОПОП ВО

№	Параметры оценки	Принимаемые нормативные значения и диапазоны		
		Минимальное	Средние	Высокое
1.	Наличие независимой оценки квалификации	Отсутствует	Присутствует (показатели средние/ ниже среднего)	Присутствует (показатели высокие/ выше среднего)
2.	Место прохождения производственной практики	На кафедре	В организации, не по профилю	В организации, по профилю
3.	Наличие практического опыта работы	Не имеет	До 1 года	Более 1 года
4.	Прохождение дополнительной аттестации в вузе	Отсутствует	Не менее 1 раза	Ежегодно
5.	Престиж вуза [11]	Не входит в топ	Входит в топ 100	Входит в топ 40

*Источник: составлено авторами

Для элемента ДПО, входящего в КМВ, были определены следующие нормативные значения и диапазоны, табл. 3.

Таблица 3

Матрица оценки ДПО

№	Параметры оценки	Принимаемые нормативные значения и диапазоны		
		Минимальное	Средние	Высокое
1.	Наличие независимой оценки квалификации	Отсутствует	Присутствует (показатели средние/ ниже среднего)	Присутствует (показатели высокие/ выше среднего)
2.	Наличие практического опыта работы	Не имеет	До 1 года	Более 1 года
3.	Престиж вуза [11]	Не входит в топ	Входит в топ 100	Входит в топ 40

*Источник: составлено авторами

Для элемента ДПрК, входящего в КМВ, были определены следующие нормативные значения и диапазоны, табл. 4.

Таблица 4

Матрица оценки ДПрК

№	Параметры оценки	Принимаемые нормативные значения и диапазоны		
		Минимальное	Средние	Высокое
1.	Наличие дипломов о призовых местах в олимпиадах, конкурсах и других мероприятий, направленных на выявление учебных достижений	Отсутствуют	До 4 за период обучения	Более 4 за период обучения
2.	Наличие патентов, свидетельств, грантов, публикаций в журналах и материалах конференций	Отсутствуют	До 4 за период обучения	Более 4 за период обучения
3.	Систематическое участие в общественно значимой деятельности, в проведении мероприятий или участие в общественной жизни вуза	Отсутствует	В течение 1-2 лет во время обучения	Более 2 лет во время обучения
4.	Наличие вредных привычек и судимости	Присутствуют	Присутствуют незначительные	Отсутствуют

*Источник: составлено авторами

Все вышеописанные нормативные значения и диапазоны будут служить ориентиром в процессе оценки КМВ вуза. Подбирались они экспертным путем и исключительно в рамках унифицированного трех уровневго диапазона, чтобы была четкая градация меж уровней конкурентоспособности оцениваемых элементов КМВ вуза.

Третий этап. Определение весовых коэффициентов критериев КМВ вуза.

В рамках определения коэффициентов для учета значений рассматриваемых критериев конкурентоспособности КМВ были проведены опросы контрольной выборки организаций различной направленности:

- производство автотранспортных средств;
- торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;

- деятельность агентств по подбору персонала;
- передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям;
- образование;
- деятельность органов местного самоуправления городских поселений;
- оператор связи, отрасль - телекоммуникации, связь, системная интеграция.

Выборка составила 20 организаций. На основании результатов опроса были определены следующие весовые коэффициенты, рис. 4. При этом данные зна-

чения являются эталонными, так как получены в результате опроса организаций, которые выступают в роли работодателей и задают необходимые требования к кандидатам и рынку труда.

Данные весовые коэффициенты являются отражением для «минимального» уровня в диапазоне конкурентоспособности элементов ОПОП ВО, ДПО и ДПрК (см. табл. 2 - 4). Коэффициент «среднего» уровня конкурентоспособности определен по формуле 1, коэффициент «максимального» уровня конкурентоспособности определен по формуле 2.



Рисунок 4. Весовые коэффициенты элементов ОПОП ВО, ДПО и ДПрК

*Источник: составлено авторами

При этом, весовые коэффициенты в формулах (1) и (2) определены экспертным путем.

$$K_{av_{p*q}} = K_{min_{p*q}} * 1,5 \tag{1}$$

$$K_{max_{p*q}} = K_{min_{p*q}} * 2 \tag{2}$$

где:

K_{av} – коэффициент «среднего» уровня конкурентоспособности;

K_{max} – коэффициент «максимального» уровня конкурентоспособности;

K_{min} – коэффициент «минимального» уровня конкурентоспособности;

p – определенный параметр конкурентоспособности;

q – элемент КМВ (ОПОП ВО / ДПО / ДПрК).

*Источник: составлено авторами

Четвертый этап. Определение единицы измерения КМВ вуза.

После определения параметров и нормативных значений, которые они могут принимать, необходимо назначить единицы измерения итоговых значений показателя оценки КМВ. Для этого рассмотрим возможные варианты:

1. Количество компетенций. Возможно, учесть все универсальные компетенции (УК), общепрофессиональные компетенции (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК), входящие в элементы КМВ (ОПОП ВО, ДПО и ДПрК). Приняв при этом, что количество компетенций отражает качество КМВ. Однако при таком подходе полученная единица измерения отражает формальную количественную оценку, но остается не оценена степень сформированности рассматриваемых компетенций у студентов.

2. Число квалификаций. В данном случае возможно учесть число квалификаций, в которые входят компетенции полученные (аемые) в рамках освоения ОПОП ВО и программ ДПО выпускниками.

Отличие от предыдущего варианта заключается в том, что не учитывается количество компетенций, входящих в осваиваемую(ые) квалификацию(и). А с учетом того, что разные должности, требуют разного набора компетенций – весьма спорно утверждать, что большее количество компетенций будет более конкурентоспособным на рынке труда. Данная единица также больше подходит для формальной количественной оценки, так как не учитывает степень соответствия квалификаций.

Кроме того, данным способом можно оценить исключительно КМВ в части ОПОП ВО и ДПО, так как ДПрК не привязываются к квалификации.

3. Средневзвешенный балл за освоенные программы. Учитывая все УК, ОПК и ПК, а также оценки за освоение дисциплин, формирующих данные компетенции, получаем возможность оценить ОПОП ВО и ДПО, а также часть ДПрК, так в настоящее время существует множество систем онлайн тестирования, с помощью которых можно оценить метакомпетен-

ции (например, тесты на платформе «Россия страна возможностей»).

– Баллы индивидуальных достижений (Портфолио). Отражение компетенций выпускника может быть представлено в балльно-рейтинговой системе (БАРС), в которой комплексным образом могут учитываться показатели:

– учебный рейтинг – учитывающий оценки за освоение дисциплин, посещаемость занятий и зачетные единицы данных дисциплин, а также некий перечень достижений в виде призовых мест на олимпиадах, конкурсах и т.д.;

– научно-инновационный рейтинг – учитывающий наличие документов регистрации интеллектуальной собственности, призовых мест в конкурсах научно-исследовательских работ, участие в грантах и публикацию научных статей;

– общественный рейтинг – учитывающий участие выпускника в социальной жизни университета и волонтерской деятельности;

– культурно-творческий рейтинг – учитывающий призовые места за результаты творческих конкурсов, участие в культурно-творческих мероприятиях, активную деятельность в творческих клубах и объединениях;

– спортивный рейтинг – учитывающий призовые места в спортивных мероприятиях, получение спортивного разряда, сдачу нормативов ГТО, наличие благодарностей за систематическое участие в спортивных мероприятиях.

– дисциплинарный рейтинг – учитывающий проступки, повлекшие за собой объявление замечания или выговора.

Единицу измерения итоговой оценки КМВ, получаемую из представленных показателей, можно считать наиболее объективной, так как она учитывает не только формирование профессиональных компетенций, но и различные достижения, вытекающие из внеучебной деятельности вуза и элементов внешней среды. Но даже при таком подходе, оценка не охватывает весь спектр ДПрК.

5. Результаты тестирования. Возможно, провести оценку совокупности данных об образовании выпускника (включая про-

граммы ОПОП ВО и ДПО), а также данных о личных качествах и навыках, которыми владеет выпускник (выявленных при заполнение входной анкеты). На основании полученных результатов компилируются вопросы на проверку знаний, включающие индикаторы достижения (ИД) компетенций.

При этом, подобным тестом потенциально возможно произвести полную оценку всей КМВ, но становится очевидно, что прохождение теста потребует огромного объема времени. В связи с чем, следует рассматривать подобный тест с позиции оценки исключительно ПК, входящих

в элементы КМВ, то есть учесть данные об образовании и дополнительных навыках выпускника. Тогда в тестировании будут учитываться только данные необходимые в профессиональной деятельности (на конкретные должности).

Комбинированная балльная система. Для проведения наиболее полной и объективной, но при этом наименее затратной оценки, возможно совместить разные единицы измерения, приведя их к условным безразмерным.

Рассмотрим преимущества и недостатки каждой из возможных единиц измерения, табл. 5.

Таблица 5

Сравнение возможных единиц измерения

№	Единицы измерения	Недостатки	Преимущества
1.	Компетенции (количество)	Не учитывает сформированность компетенций	Простота расчета
2.	Квалификация (количество)	Не учитывает степень соответствия квалификации	Простота расчета
3.	Средневзвешенный балл за освоенные программы (оценка)	Не получится оценить ДПрК Не учитывается количество входящих компетенций	Учитывается как количество компетенций, так и их сформированность компетенций
5.	Портфолио (баллы)	Влияние субъективной составляющей при оценке	Опосредованный учет ДПрК
6.	Тестирование (баллы)	Сложность в определение полного перечня вопросов, подготовки обоснованных вопросов и проведение самого теста	Можно учесть, как количество, так и сформированность
7.	Комбинированная оценка (баллы)	Сложность в комбинирование	Возможность совмещать преимущества других единиц измерения

*Источник: составлено авторами

С учетом вышеописанного, был выбран комбинированный метод оценки, в который входят средневзвешенный балл за освоенные программы обучения, учет индивидуальных достижений, тестирование и весовые коэффициенты, определяющие важность рассматриваемых критериев с точки зрения влияния на кон-

курентоспособность выпускника на рынке труда.

Пятый этап. Проработка формулы для оценки КМВ вуза и возможных получаемых результатов.

С учетом прошлых этапов и образа КМВ, разработана формула 3, для оценки конкурентоспособности КМВ вуза.

$$КМВ = \sum_{i=1}^{n_{опов\ во}} k_{опов\ во\ i} * av_{опов\ во\ i} + \sum_{i=0}^{n_{дпо}} k_{дпо\ i} * av_{дпо\ i} + \sum_{i=0}^{n_{дпрк}} k_{дпрк} * D_{дпрк\ i}$$

где:
 КМВ – компетентностная модель выпускника;

$n_{\text{опоп во}}$ – количество квалификаций, получаемых в рамках освоения ОПОП ВО;

$n_{\text{дпо}}$ – количество квалификаций, получаемых в рамках освоения программ ДПО;

$n_{\text{дпрк}}$ – количество компетенций, получаемых в рамках воздействия внеучебной деятельности вуза;

$k_{\text{опоп во}}, k_{\text{дпо}}, k_{\text{дпрк}}$ – коэффициенты конкурентоспособности в зависимости от группы приобретаемых компетенций;

$av_{\text{опоп во } i}$ – средний балл за дисциплины, полученный в рамках освоения i -й ОПОП ВО;

$av_{\text{дпо } i}$ – средний балл за дисциплины, полученный в рамках освоения i -й программы ДПО;

$D_{\text{дпрк } i}$ – достижения относящейся к ДПрК.

*Источник: составлено авторами

Полученный значение можно интерпретировать с помощью шкалы конкурентоспособности КМВ вуза, на которой полученное значение попадает в один из трех диапазонов, рис. 5.

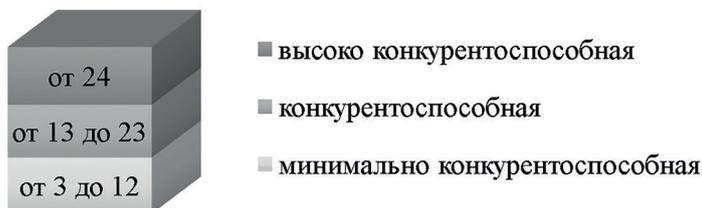


Рисунок 5. Шкала конкурентоспособности КМВ

*Источник: составлено авторами

Шестой этап. Формирование алгоритма оценки КМВ вуза с использованием разработанной формулы.

Разработанный авторами алгоритм оценки КМВ вуза представлен на рис. 6.

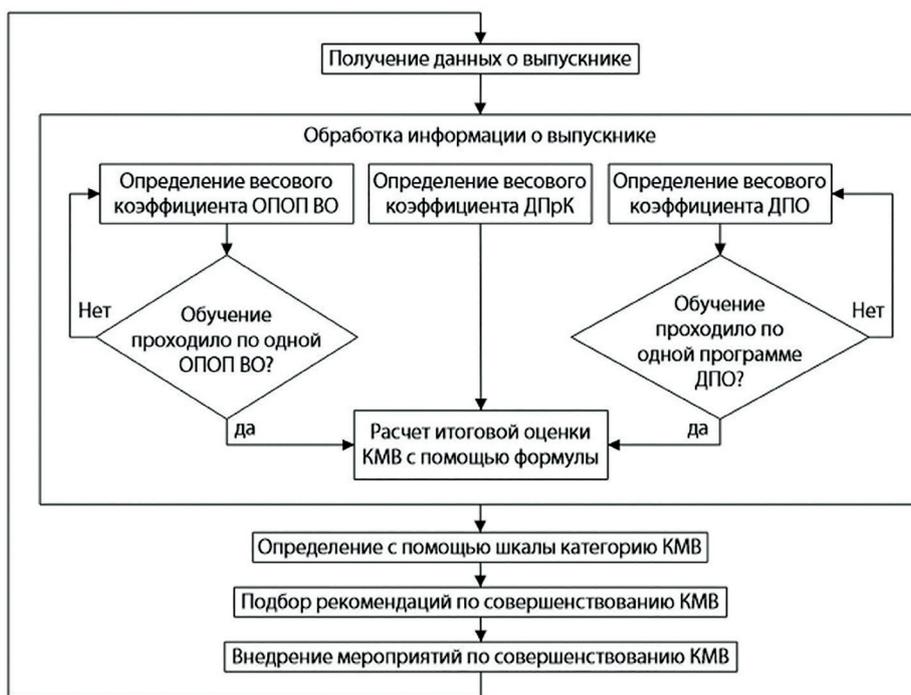


Рисунок 6. Алгоритм инструмента оценки КМВ вуза

*Источник: составлено авторами

Как можно увидеть из представленного алгоритма расчетное значение оценки КМВ вуза не требует больших затрат времени и сложностей в получении и обработке информации, однако является достаточно объективным и позволяет принять решение о степени конкурентоспособности анализируемого выпускника.

Заключение

Как видно из приведенного исследования – оценка компетентностной модели выпускника вуза представляет из себя сложную многокритериальную модель, зависящую не только от параметров выпускника, но и от внешней среды. При этом большая часть конкурентных преимуществ будет зависеть именно от организационно-управленческих процессов и возможностей вуза.

Применение описанного в статье алгоритма позволит вузу не только самостоятельно оценить качество выпускаемых кадров с пониманием узких мест и имеющихся проблем, но и выделить при этом конкретные зоны повышенного внимания – соответствующие параметрам оценки КМВ. Однако необходимо отметить, что, не смотря на поставленную задачу по разработке инструментария оценки КМВ, способного учесть максимальное количество качественных и количественных критериев успешности выпускника вуза – остается ряд критериев, неподдающихся четкому определению и нормированию.

Список источников:

1. Варфоломеева Н. С., Панкова Т. Н., Варушкина А. В., Багаев И. З. Актуализация профессиональной мобильности современных специалистов через компетентностную модель выпускника // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек в современном мире. 2022. №1. С. 29-35.
2. Зотов В. В. Стратегические цели подготовки государственных и муниципальных служащих // Муниципальная академия. 2018. № 4. С. 30-37.
3. Ибрагимов Р. Н., Митрухина С. В. Компетенция как единица измерения человеческого капитала: социологическое измерение // Социология. 2020. № 6. С. 156-165.
4. Ильин И. В., Багаева И. В. Требования к компетентностной модели выпускника университета в условиях цифровой экономики // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 4(106). С. 71-75.
5. Кетоева Н. Л., Заргарян М. Т., Прошкин Н. Е., Павлов Е. М. Трансформация компетентностной модели выпускника и специалиста в сфере электроэнергетики с учетом требований реального сектора экономики // Экономика и предпринимательство. 2023. № 11(160). С. 1041-1048.
6. Мусинова Н. Н. Формирование компетенции местного самоуправления: законодательство и правоприменительная практика // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 13-18.
7. Омаров Н. К., Адильбекова Ж. К., Тасполатов Б. Т. Особенности компетентностного подхода в образовании // Вестник науки и образования. 2021. № 7-2(110). С. 15-17.
8. Орлова Е. С., Прошкин Н. Е. Особенности концептуального механизма формирования компетентностной модели выпускника вуза // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 152-160.
9. Плешков К. В., Леонтьева И. А., Бабешкова Е. В. Механизм практического применения компетентностной модели выпускника вуза на основе использования цифровых технологий // Oeconomia et Jus. 2021. № 3. С. 35-42.
10. Прошкин Н. Е. Оценка компетентностной модели выпускника вуза // Радиоэлектроника, электротехника и энергетика: Тезисы докладов Тридцатой международной научно-технической конференции студентов и аспирантов, Москва, 29 февраля – 02 марта 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Центр полиграфических услуг "РАДУГА", 2024. С. 647.
11. Раздел: 100 лучших вузов России (2012—2023 гг.) // raex-rr.com URL: https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2023/ (дата обращения: 07.04.2024).
12. Фирсова С. В. Необходимость формирования компетенции делового общения у студентов как необходимого условия успешной работы в системе государственного управления // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 49-53.

References:

1. Varfolomeeva N. S., Pankova T. N., Varushkina A.V., Bagaev I. Z. Actualization of professional mobility of modern specialists through the graduate's competence model // Bulletin of the Russian New University. Series: Man in the modern world. 2022. №. 1. pp. 29-35.
2. Zotov V. B. Strategic goals of training state and municipal employees // Municipal Academy. 2018. №. 4. pp. 30-37.
3. Ibragimov R. N., Mitrukina S. V. Competence as a unit of measurement of human capital: the sociological dimension // Sociology. 2020. №. 6. pp. 156-165.
4. Ilyin I. V., Bagaeva I. V. Requirements for the competence model of a university graduate in the digital economy // Science and business: ways of development. 2020. №. 4(106). pp. 71-75.
5. Ketoeva N. L., Zargaryan M. T., Proshkin N. E., Pavlov E. M. Transformation of the competence model of a graduate and a specialist in the field of electric power industry, taking into account the requirements of the real sector of the economy // Economics and entrepreneurship. 2023. №. 11(160). pp. 1041-1048.
6. Musinova N. N. Formation of competence of local self-government: legislation and law enforcement practice // Municipal Academy. 2019. №. 4. pp. 13-18.
7. Omarov N. K., Adilbekova Zh. K., Taspolatov B. T. Features of the competence approach in education // Bulletin of Science and Education. 2021. №. 7-2(110). pp. 15-17.
8. Orlova E. S., Proshkin N.E. Features of the conceptual mechanism for the formation of a competence model of a university graduate // Municipal Academy. 2024. №. 1. pp. 152-160.
9. Pleshkov K. V., Leontieva I. A., Babeshkova E. V. The mechanism of practical application of the competence model of a university graduate based on the use of digital technologies // Oeconomia et Jus. 2021. №. 3. pp. 35-42.
10. Proshkin N. E. Assessment of the competence model of a university graduate // Radioelectronics, electrical engineering and power engineering: Abstracts of the Thirtieth International Scientific and Technical Conference of Students and Postgraduates, Moscow, February 29 – March 02, 2024. – Moscow: Limited Liability Company "Center of printing services "RADUGA", 2024. p. 647.
11. Section: 100 best universities in Russia (2012-2023) // raex-rr.com URL: https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2023/ (date of application: 04/07/2024).
12. Firsova S. V. The need to form the competence of business communication among students as a necessary condition for successful work in the public administration system // Municipal Academy. 2019. №. 4. pp. 49-53.

УДК 65.01

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_239

EDN: JNGHTH

Формирование имиджа среднего общеобразовательного учреждения (на примере МБОУ «СОШ №8» г. Новомосковска Тульской области)

Formation of an approach to the formation of the image of a secondary educational institution (on the example of MBOU "Secondary School No. 8" in Novomoskovsk, Tula Region)



Александр Владимирович Овчаров

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», заместитель директора по учебной и научной работе, кандидат экономических наук, доцент, ORCID iD 0000-0003-2385-6859, SPIN-код: 6988-5613, AuthorID: 790895, 301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8, e-mail: ovcharov.a.v@muctr.ru

Alexandr V. Ovcharov

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", deputy Director for Education and Scientific Work, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8, e-mail: ovcharov.a.v@muctr.ru



Татьяна Владимировна Бабкина

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, доцент, ORCID iD 0000-0001-8439-2627, SPIN-код: 6699-2039, AuthorID: 445811, 301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8, e-mail: tayana_surkova@mail.ru

Tatiana V. Babkina

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8, e-mail: tayana_surkova@mail.ru



Александр Владимирович Баукин

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», студент направления подготовки 43.03.01 «Сервис»,
301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.
e-mail: baukinaalexander18@yandex.ru

Alexander V. Baukin

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", student of the direction of training 43.03.01 «Service».
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.
e-mail: baukinaalexander18@yandex.ru

Аннотация.

Развитие сектора среднего образования в Российской Федерации порождают конкурентную борьбу и для выживания и устойчивого развития в данных условиях всем без исключения школам необходимо позиционировать себя как успешное учреждение с индивидуальным стилем и с соблюдением всех требований Учредителя. В статье раскрыта сущность и содержание имиджа общеобразовательного учреждения, а также возможности его формирования; классифицированы основные контактные аудитории контактные аудитории, определяющие и влияющие на создание положительного имидж общеобразовательного учреждения, с помощью экспертного метода оценен имидж МБОУ «СОШ №8» г. Новомосковск и предложены конкретные мероприятия по его повышению.

Ключевые слова.

Образование, школа, качество, имидж, конкурентоспособность, контактная аудитория, эксперт, рейтинг, эффективность.

Введение

Школа - открытая социально-экономическая система, взаимодействующая со многими социальными институтами [3].

Безусловно, школы в настоящее время так или иначе уже сформировали определённый образ в глазах потенциальных или уже существующих обучающихся, но естественно администрация школы не должна на этом останавливаться. Если имидж положительный его следует развивать и заниматься продвижением созданного образа школы. Если он находится на среднем или низком уровне, нужно понимать, что с течением времени мнение контактных аудиторий школы можно изменить в позитивную сторону, повысив тем самым конкурентоспособность образовательного учреждения на определённой территории.

Abstract.

The development of the secondary education sector in the Russian Federation generates competition and for survival and sustainable development in these conditions, all schools, without exception, need to position themselves as a successful institution with an individual style and in compliance with all the requirements of the Founder. The article reveals the essence and content of the image of a general education institution, as well as the possibility of its formation; main contact audiences, contact audiences that determine and influence the creation of a positive image of a general education institution are classified, the image of MBOU "Secondary School No. 8" in Novomoskovsk is assessed using an expert method and specific measures are proposed to improve it.

Keywords.

Education, school, quality, image, competitiveness, contact audience, expert, rating, efficiency.

Актуальность исследования подходов к оценке и инструментов формирования позитивного имиджа в учебных заведениях и, в частности в общеобразовательных средних школах, в настоящее время обусловлена несколькими причинами. Вот лишь некоторые из них:

- отсутствие единого подхода, то есть какого-либо определённого стандарта, к оценке имиджа школы;
- отсутствие конкретных организаций и специалистов, занимающихся исследованиями в данной области;
- формирование имиджа образовательного учреждения в России является малоизученной сферой.

Исходя из вышеперечисленного, цель данной работы состоит в том, чтобы объективно оценить имидж и разработать ме-

роприятия по формированию стратегии и конкретного комплекса мероприятий по созданию позитивного имиджа среднего учебного заведения (на примере МБОУ «СОШ №8» (г. Новомосковск)).

Теоретическая значимость данной работы состоит в том, что разработанные теоретические и прикладные положения в своей совокупности можно квалифицировать как решение крупной научной проблемы разработки направлений формирования положительного имиджа образовательного учреждения.

Основная часть

На первоначальном этапе проводимого исследования, необходимо выбрать объективный и наиболее метод оценки существующего имиджа образовательного учреждения с целью его последующего развития.

Исходя из сравнительного анализа, можно сказать, что наиболее приемлемыми методами из существующих, являются методы экспертных оценок, данная методика подразумевает работу с компетентными лицами и имеет сравнительно невысокую стоимость.

В данном случае целесообразно использование получения индивидуального мнения экспертов для снижения субъективизма при проведении оценки имиджа конкретной школы [2].

В целом следует отметить, что метод оценки имиджа школы должен обладать следующими важными характеристиками:

- оценка имиджа учебного заведения производится для каждой группы контактных аудиторий в отдельности;
- оценка имиджа учебного заведения проводится по определенным критериям, характерным для учреждений сферы среднего общего образования;
- оценка имиджа учебного заведения производится посредством оценки его элементов, которые ранжируются по своей значимости;
- оценка имиджа учебного заведения может быть произведена для образовательных учреждений любого типа и различной специализации;
- оценка должна обходиться с минимальными затратами денежных ресурсов;

- полученные результаты оценки имиджа учебного заведения должны наглядно показывать, какие именно сферы деятельности школы не соответствуют идеалу и требуют совершенствования.

Понятие достаточно обширное и включает в себя очень много факторов, именно поэтому разработку оценки имиджа Школы целесообразнее всего начать с определения наиболее значимых факторов имиджа образовательного учреждения, что в свою очередь предполагает выделение определенных контактных аудиторий, то есть групп людей, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к учреждению и от которых зависит достижения им своих целей [4].

Данные о группах контактных аудиторий среднего учебного заведения, а также факторах их влияния сведены в табл. 1.

В целом влияние каждой из этих контактных аудиторий чрезвычайно важно, так как негативное влияние хотя бы одной из них может привести к краху образовательного учреждения, именно поэтому при формировании позитивного имиджа необходимо учитывать все факторы влияния контактных аудиторий [1].

И в то же время следует сказать, что всё окружение образовательного учреждения находится во взаимосвязи друг с другом, именно поэтому формирование позитивного имиджа посредством работы в отношении одной из контактных аудиторий, так же позитивно влияет на имидж, формируемый другими контактными аудиториями.

Позитивный имидж руководителя формируется на основе его физических характеристик, а также различных социальных аспектов, таких, например, как уровень и направленность образования, биографические данные, образ жизни, социальный статус, ролевое поведение и ценностные ориентиры.

Кроме того, должны быть учтены профессиональные качества, включая навыки разработки стратегии образовательного развития, знание и умение использовать на практике новых методов обучения и воспитания, а также экономических и правовых основ, необходимых для эффективного функционирования и развития школы.

Таблица 1

Контактные аудитории школы и факторы влияния

Группы контактных аудиторий	Соответствующие факторы влияния на имидж
Группа 1 Ученики	Непосредственное влияние, основные потребители, формирующие спрос на услуги, делая его востребованным и тем самым, повышая его имидж в глазах общественности
Группа 2 Родители учеников	Формируют позитивный имидж посредством собственных успехов в учебе и внеучебной деятельности, также путем распространения знаний об удовлетворенности своей школой, выпускники, которые смогли поступить на бюджетные места в престижные ВУЗы говорят о качестве подготовки и позиции школы
Группа 3 Коллектив школы: - руководство; - педагогический состав	Руководство школы, прежде всего, определяет стратегию её развития, включая технологии обучения, воспитание, экономические и правовые основы развития учреждения. Высококвалифицированные, опытные, практикоориентированные учителя, независимо от наличия категорий, формируют положительный имидж школы, который в свою очередь зависит от удовлетворённости данной контактной группы работой и условиями труда
Группа 4 Социальные партнеры: - предприятия-спонсоры; - общественные организации; - образовательные организации, для которых школа готовит учеников; - профессиональные лицеи, колледжи, ВУЗы	Формируют востребованность, либо невостребованность выпускников конкретной школы, ее конкурентоспособность, так как показывают качество обучения, тем самым говоря о качестве знаний, предоставляемых школой и как следствие о его позитивном, либо негативном имидже Организации ДПО помогают черпать передовые педагогические идеи, осуществлять обмен опытом
Группа 5 Местное сообщество: - средства массовой информации; - местные жители; - администрация города, области, муниципального образования	Внешний имидж школы — это важный аспект, который формируется через создание визуальной самобытности, включая архитектурные решения и оформление интерьеров, которые в большинстве случаев создают первое впечатление у родителей и учеников. Фирменный стиль, включая логотип, буклеты и школьную форму, который способствует узнаваемости и формирует в учебном заведении единую корпоративную культуру. Сюда же можно отнести различного уровня мероприятия, которые могут организовываться школой или те, в которых участвуют ученики среднего образовательного учреждения, а также их деятельность, направленная на помощь различным незащищенным группам населения, в рамках волонтерской деятельности

*Источник: составлено авторами

Педагогический коллектив должен определить миссию и концепцию образовательного учреждения. Важно создать оптимистичную атмосферу и доброжелательный микроклимат среди учителей и учеников.

Руководитель должен быть профессионалом, лидером, личностью, способной вдохновить коллектив на достижение высоких целей [5].

Образ персонала в образовательном учреждении является основополагающим аспектом, который формируется не толь-

ко посредством высокой квалификации и профессиональных качеств педагогов, но также их личные качеств, необходимых при работе с учениками, а также их педагогическую, социальную и управленческую компетентности.

Эффективная организационная культура школы играет ключевую роль в формировании её стиля, норм, ценностей и философии управления.

В рамках ее создания и управления необходимо поддерживать существование

и активную деятельность детских и юношеских объединений, осуществляющих деятельность на базе школы, создавая визуальную уникальность учреждения и укрепляя его традиции.

Философия и регламент деятельности среднего образовательного учреждения должен быть направлен, в первую очередь на развитие всесторонней образовательной подготовки учащихся, их воспитанности, творческих и психологических способностей, а также на формирование здорового образа жизни [9].

Учащиеся. Безусловно, выпускники школы являются одними из главных «послов» образовательного учреждения. Воспоминания о школе сохраняются надолго, и, если образ, сформировавшийся у учащихся после окончания обучения, привлекателен, они наверняка отдадут предпочтение этой школе при выборе места обучения для своих детей. Кроме того, учащиеся, находясь в стенах школы, выступают своего рода "визитной карточкой": те воспоминания и мнение, которое осталось у них о школьной жизни, их разговоры, письменные очерки, блоги, упоминания о школе, несомненно оказывает влияние на формирование положительного или отрицательного мнения об образовательном учреждении и о качестве образования, которое в нем получают.

Родители учащихся являются ключевыми субъектами, способными оценить работу школы и повлиять на общественное мнение [7]. Они являются основной целевой аудиторией, на которую школа должна ориентироваться при формировании своего имиджа. Социальные партнёры играют важную роль в успешном продвижении школы на рынке. Они предпочитают сотрудничать с организациями, обладающими хорошей репутацией и высокой социальной активностью.

Средства массовой информации выступают в роли посредников между школой и обществом, предоставляя информацию о планах и достижениях школы. Важно учитывать потребности каждой целевой группы при выборе характера информации.

Также, в настоящее время, немаловажно наличие качественно выполненного и рационально наполненного веб-сайта, где

будет непрерывно размещаться актуальная информация о деятельности учебного заведения, учителях, внеклассных мероприятиях и достижениях учеников. Все вышеперечисленное делает школу более доступной и прозрачной для внешних контактных аудиторий.

Школьные мероприятия, такие как открытые уроки, выставки, спортивные соревнования и праздники, создают положительный имидж и помогают вовлечь в деятельность школы общественность. Благодарственные письма и грамоты за активное участие в конкурсах и проектах, которые визуализированы и доступны в каких-либо медиа источниках, подчеркивают достижения школьников и педагогов, усиливая положительную репутацию образовательного учреждения.

Волонтерская деятельность также может играть значимую роль в формировании положительного имиджа школы. Активное участие учеников в социальных проектах на уровне муниципального образования демонстрирует открытость и отзывчивость школы к социальным проблемам, укрепляя доверие со стороны родителей и других сообществ [8].

В дальнейшем вышеперечисленные критерии были сведены в специальные анкеты, разработанные для экспертной группы. Анкеты разработаны, в отдельности для каждой контактной аудитории. Выбор конкретных критериев оценки имиджа учебного заведения непосредственно связан факторами, значимыми для той или иной контактной аудитории и особенностей восприятия школы различными субъектами взаимодействия.

На следующем этапе экспертам было предложено ответить на вопросы анкеты, в соответствии с которыми им первоначально необходимо определиться со значимостью тех или иных критериев, то есть определить ранг каждого критерия.

Представители групп оценивали значимость каждого элемента имиджа Школы на предмет его вклада в формирование имиджа предприятия для каждой группы в целом, от 0 до 10 [11].

Суть расчета позволяет нам сделать вывод, что идентифицировать метод, можно

как метод экспертных оценок на основе расчета интегральных показателей. Интегральными называют показатели комплексные, то есть объединяющие в себе частые показатели, в нашем случае целесообразно использование данного термина, поскольку присутствует комплекс показателя весомости и непосредственной бальной оценки имиджа по каждому критерию.

Далее была проведена апробация предложенного подхода к оценке имиджа общеобразовательного учреждения на примере МБОУ СОШ №8 (г. Новомосковск).

Полное название: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №8».

Дата создания: 1 сентября 1940 года, в современном здании с 1 сентября 1971 года.

Учредитель: Муниципальное образование город Новомосковск Тульской области.

В 2015 году создан ресурсный комплекс по преемственности между школой и детскими садами №№ 51, 53, 54. С сентября 2016 года МБОУ «СОШ №8» становится пилотной площадкой общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации Российское движение школьников. С 2018 года школа - активный участник стратегической инициативы «Кадры будущего для регионов». В этом же году на базе школы созданы волонтерский и юнармейский отряды, открыто первое в городе объединение дополнительного образования «Астрономия». С 2019 года школа участвует в реализации проекта ранней профориентации школьников «Билет в будущее».

В МБОУ «СОШ № 8» важной составляющей образовательного пространства является дополнительное образование детей. Выстроена система работы с одаренными и талантливыми детьми.

Проводятся элективные курсы для детей 10-11 классов по математике, русскому языку, индивидуальные консультации по предметам, работа в кружках, участие в олимпиадах на муниципальном и региональном уровнях. Но, тем не менее, показатели недостаточно высокие. Поэтому

необходимо усовершенствовать работу с одаренными и талантливыми детьми.

В МБОУ «СОШ №8» работает 37 учителей, из них 2 - молодые специалисты, 1 - заслуженный учитель. 8 имеют первую квалификационную категорию, 15 - высшую квалификационную категорию, 2 - соответствие занимаемой должности. Учителя МБОУ «СОШ № 8» являются участниками, призерами конкурсов: «Педагогический дебют», «Мой лучший урок по ФГОС», «Классный урок», «Классный руководитель» и др.

Ежегодно происходит пополнение и обновление материально-технического оборудования по направлениям: компьютерное и интерактивное оборудование, библиотечный фонд, спортивный инвентарь.

Положительная динамика личностного роста обучающихся, освоение ими навыков самоорганизации, проектной деятельности.

Формирование эффективных механизмов учения должно занимать центральное место в образовательном процессе, способствуя развитию не только академических знаний, но и личностных качеств учащихся.

Учащиеся должны получать возможность осознавать свои сильные и слабые стороны, интересы и предпочтения. Это поможет им лучше понять свои цели и направление в жизни, что, в свою очередь, открывает путь к самоопределению.

Ученик также имеет возможность применить свои таланты и умения на практике, через самопознание, получая при этом необходимую поддержку со стороны образовательной среды. Саморазвитие, в свою очередь, включает в себя постоянный процесс обучения и стремление к совершенствованию, позволяя детям адаптироваться к изменениям и научиться устанавливать и достигать новые цели [6].

Совместная работа в команде, способствует развитию навыков взаимодействия и коммуникации, а также учит детей ценить мнение других участников группы и является важным жизненным навыком, необходимым не только в школьной среде, но и в будущем профессиональном становлении.

Дальнейшие шаги предполагают предоставление непосредственно самих оце-

нок каждым экспертом по предложенным критериям согласно шкале от 1 до 10 баллов, относительно школы [10]. Проведенная оценка имиджа МБОУ СОШ №8 позволяет сделать следующие выводы: В настоящее время оценка имиджа по мнению наиболее значимых контактных аудиторий имидж Школы в средней степени соответствует идеальному практически по всем критериям.

Среди причин подобной низкой оценки можно назвать расположение рядом с МБОУ СОШ №8 Гимназии №1, которая имеет более сформированный положительный имидж, известность в г. Новомосковск и более высокие показатели качества обучения, выраженные в высоких средних баллах ОГЭ и ЕГЭ, выраженной профилизации направлений обучения детей. Кроме того, в Гимназию №1 можно поступать вне зависимости от адреса регистрации ребенка. За Гимназией закрепился имидж общеобразовательного учреждения, окончание которого дает возможность поступления в известные ВУЗы Москвы и Санкт-Петербурга гуманитарного профиля. Учебное учреждение также имеет профессиональный опытный педагогический состав, который известен в городе Новомосковск.

Также следует отметить, что несмотря на хорошие показатели по многим ранее перечисленным критериям МБОУ СОШ №8 недостаточно заявляет о себе во внешней среде, «медийность» и внешние коммуникации пока находятся на достаточно низком уровне. Не развиты общественные связи на уровне муниципального образования.

Необходимость акцентирования внимания на повышении имиджа рассматриваемого учебного заведения также связана со следующими обстоятельствами:

- ученики и их родители оценили имидж школы, как в средней степени соответствующий идеальному, и требующий изменения некоторых показателей, и в данном случае, можно сказать, что данные изменения должны коснуться таких параметров как углубленное изучение предметов школьной программы; организация научно-исследовательской деятельности, наличие индивидуальных учебных планов для одаренных и талантливых детей; возможность обучаться по

программам профильного обучения; использование современных компьютерных технологий в учебном процессе, обеспечение высокого уровня охраны и безопасности учащихся;

- социальные партнеры, оценили имидж учебного заведения как соответствующий идеальному, но требующий изменения некоторых её показателей, здесь необходима работа над эффективным сотрудничеством Школы, с предприятиями, организациями, либо учебными заведениями, которые могли бы оказать спонсорскую помощь школе, позволили бы устраивать профориентационные мероприятия для школьников: демонстрации осуществления производственного процесса, перспективы будущей профессии и тд., обучение каким-либо практическим навыкам и тд.;

- педагогический состав, оценивает имидж как соответствующий идеальному в средней степени и требующий изменения некоторых показателей, рекомендуется проведение мероприятий конкурсов, поддерживающих корпоративный дух сотрудников, что так же способствует созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, также нельзя оставить без внимания заработную плату сотрудников, которая требует повышения для обеспечения удовлетворенности трудящихся;

- в глазах местного сообщества имидж представленной школы представлен как соответствующий идеальному в средней степени и требующий изменения некоторых показателей, что говорит о необходимости работы в области участия в олимпиадах конкурсах, конференциях, спортивных мероприятиях, разработки креативной и узнаваемой символики Школы.

Так как оценка имиджа Школы в целом говорит о том, имидж соответствует идеальному только в средней степени, возникает необходимость разработки плана мероприятий по совершенствованию данного показателя.

Кроме того, следует обратить внимание на проблемы и пожелания учеников и их родителей. Формирование позитивного имиджа школы в глазах данной контактной

аудитории позволит также повысить ее конкурентоспособность и узнаваемость, т.к. доказано, что именно обучающиеся являются главным транслятором имиджа образовательной организации во внешнюю среду.

Необходима разработка системы мероприятий, направленных на выявлении их потребностей и предотвращении разочарования, особенно если речь идет о поступлении в престижные ВУЗы, по отношению к которым у абитуриентов всегда завышенные ожидания.

Также целесообразным является удовлетворение потребностей преподавателей в части улучшения условий труда и проведения мероприятий по развитию морального стимулирования персонала, командообразующих мероприятий. Преподавательский состав нуждается в возможности самовыражения, обеспечении академической свободы и поддержки со стороны руководства. Зачастую учителя настроены скептически, по отношению к перспективам развития и склонны к сопротивлению изменениям р

Вышеперечисленные мероприятия могут вдохновить их, повысить мотивацию к улучшению качества преподавания, использованию инновационных технологий, методов обучения, а это в свою очередь улучшает восприятие университета внешней средой.

Предложенный примерный план мероприятий включает:

- 1) имиджевые мероприятия;
- 2) запуск трекламы;
- 3) создание креативной символики Школы и фирменного стиля Школы;
- 4) повышение квалификации педагогов в системе дополнительного образования (посещение семинаров, мастер-классов, вебинаров и т.д.) с целью введения новых кружков, секций.
- 5) привлечение новых социальных партнеров (Ледовый дворец «Юбилейный», ФОК «Мечта»);
- 6) обновление материально-технического оборудования. Закупка спортивного инвентаря, обновление библиотечного фонда;
- 7) распространение информации о системе дополнительного образования, че-

рез телевидение, мессенджеры, сайты, с целью повышения имиджа школы;

8) создание системы учета одаренных детей через анализ особых успехов и достижений ученика (анализ портфолио учащихся);

9) повышение профессионального мастерства педагогов через тематические семинары, обобщение опыта педагогов;

10) продолжение работы по преемственность между дошкольным и начальным образованием посредством программы взаимодействия;

11) использование ресурсов СМИ, школьного сайта, групп в социальных сетях для повышения престижа творческих достижений учащихся, функционирование стенда «Ими гордится школа»;

12) создание индивидуальных программ по развитию творческого потенциала талантливого ученика;

13) обмен опытом на семинарах, вебинарах, мастер-классах различных уровней;

14) участие в педагогических конкурсах различных уровней;

15) проведение ремонтных работ: — крыша;

16) закупка оборудования и технических средств, дооснащение кабинетов.

Заключение

В настоящее время условия развития системы среднего образования в Российской Федерации свидетельствуют о нарастании конкурентной борьбы с одной стороны и необходимости повышения качества обучения в данном сегменте образовательной среды, с другой [3]. В этой связи для устойчивого, долгосрочного развития в данных условиях школам необходим поиск адаптивных инструментов, позволяющих позиционировать школу как эффективный субъект образования с индивидуальным, уникальным стилем и с соблюдением всех требований образовательных стандартов и Учредителя. Предложенные в статье мероприятия по улучшению имиджа среднего образовательного учреждения, на примере МБОУ СОШ № 8, позволят приблизить его имидж к идеальному и повысят конкурентоспособность данной школы.

Список источников:

1. Абрамовских Т.А. Формирование и развитие имиджа образовательной организации в условиях цифровой образовательной среды // Современное педагогическое образование. 2020. №5. С. 4-8.
2. Ахмадова Т. Х., Курбанова А. Б., Рамазанова Д. А. Сотворческие технологии как фактор формирования профессионального имиджа педагогов школы // Проблемы современного педагогического образования. 2022. №74-4. С. 9-12.
3. Визирякина Н. И. Формирование имиджа образовательного учреждения как условие повышения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг // Актуальные проблемы развития инноваций и менеджмента в образовании: Сборник тезисов докладов межвузовской научно-практической конференции, Курган, 21 мая 2014 года. Курган: Курганский государственный университет, 2014. С. 65-70.
4. Гризодуб Н. В., Гриценко Н. Л. Роль руководителя образовательной организации в формировании положительного имиджа образовательного учреждения в современных условиях // Academy. 2023. №2 (75). С. 53-59.
5. Губарьков С. В., Белкин В. Г., Гафорова Е. Б. Управление формированием имиджа российских образовательных учреждений и оценка качества образовательных услуг. Казань: Общество с ограниченной ответственностью "Бук", 2022. 174 с.
6. Зотов В. Б., Никулин А. С. Управление проектами (системами), как инструмент повышения эффективности муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. №3. С. 95-100.
7. Зотов В. Б., Свиридова П. А. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «Молодежная политика» в Тульской области // Муниципальная академия. 2023. №4. С. 294-301.
8. Косогорова Л.А., Крутиков В.К. Современные подходы к формированию имиджа школы // Современный ученый. 2021. №4. С. 127-132.
9. Ливинцова М. Г., Корниенко А. В., Мартынец Е. Р. Специфика внедрения информационной системы в деятельность учебного заведения // Муниципальная академия. 2020. № 4. С. 59-67.
10. Позднякова А. А., Кирий Н. В. Управление процессом формирования имиджа образовательной организации средствами массовой информации // Инновационные научные исследования. № 12-2(24). С. 123-132.
11. Суркова Т. В., Переверзева Т. Н., Леденева Н. С. Исследование основных подходов к оценке имиджа организации // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. 2010. №Т.12, № 2. С. 118-125.

References:

1. Abramovskih T.A. Formirovanie i razvitie imidzha obrazovatel'noj organizacii v usloviyah cifrovoy obrazovatel'noj sredy // Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie. 2020. №5. S. 4-8.
2. Ahmadova T. H., Kurbanova A. B., Ramazanova D. A. Sotvorcheskie tekhnologii kak faktor formirovaniya professional'nogo imidzha pedagogov shkoly // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2022. №74-4. S. 9-12.
3. Viziryakina N. I. Formirovanie imidzha obrazovatel'nogo uchrezhdeniya kak uslovie povysheniya konkurentosposobnosti na rynke obrazovatel'nykh uslug // Aktual'nye problemy razvitiya innovacij i menedzhmenta v obrazovanii : Sbornik tezisev dokladov mezhvuzovskoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Kurgan, 21 maya 2014 goda. Kurgan: Kurganskij gosudarstvennyj universitet, 2014. S. 65-70.
4. Grizodub N. V., Gricenko N. L. Rol' rukovoditelya obrazovatel'noj organizacii v formirovanii polozhitel'nogo imidzha obrazovatel'nogo uchrezhdeniya v sovremennykh usloviyah // Academy. 2023. №2 (75). S. 53-59.
5. Gubar'kov S. V., Belkin V. G., Gafforova E. B. Upravlenie formirovaniem imidzha rossijskikh obrazovatel'nykh uchrezhdenij i ocenka kachestva obrazovatel'nykh uslug. Kazan': Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu "Buk", 2022. 174 s.
6. Zotov V. B., Nikulin A. S. Upravlenie proektami (sistemami), kak instrument povysheniya effektivnosti municipal'nogo upravleniya // Municipal'naya akademiya. 2020. №3. S. 95-100.
7. Zotov V. B., Sviridova P. A. Strategicheskij vektor razvitiya infrastruktury otrasli «Molodezhnaya politika» v Tul'skoj oblasti // Municipal'naya akademiya. 2023. №4. S. 294-301.
8. Kosogorova L.A., Krutikov V.K. Sovremennye podhody k formirovaniyu imidzha shkoly // Sovremennyy uchenyj. 2021. №4. S. 127-132.
9. Livincova M. G., Kornienko A. V., Martynec E. R. Specifika vnedreniya informacionnoj sistemy v deyatel'nost' uchebnogo zavedeniya // Municipal'naya akademiya. 2020. № 4. S. 59-67.
10. Pozdnyakova A. A., Kirij N. V. Upravlenie processom formirovaniya imidzha obrazovatel'noj organizacii sredstvami massovoj informacii // Innovacionnye nauchnye issledovaniya. 12-2(24). №123-132.
11. Surkova T. V., Pereverzeva T. N., Ledeneva N. S. Issledovanie osnovnykh podhodov k ocenke imidzha organizacii // Vestnik Mezhdunarodnoj akademii sistemnykh issledovaniy. Informatika, ekologiya, ekonomika. 2010. №Т.12, 2. S. 118-125.

УДК 316.354; 331.1; 338.24
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_248
EDN: ITCUAI

Концепция ценностного менеджмента в деятельности современной организации

The concept of value management in the activities of a modern organization



Диана Александровна Ермилина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры теории и организации управления,
кандидат экономических наук. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9619-5882>, Researcher ID: F-5879-2018, SPIN-код: 3537-6331, AuthorID: 744140.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

E-mail: diana.ermilina@mail.ru

Diana A. Ermilina

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management, Candidate of Economic Sciences. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9619-5882>, Researcher ID: F-5879-2018, SPIN-code: 3537-6331, AuthorID: 744140.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

E-mail: diana.ermilina@mail.ru



Елена Юрьевна Кузьмина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры теории организации и управления.
Доцент кафедры государственного управления и кадровой
политики МГУУ Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова,
кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6470-0426>, SPIN-код: 4681-3092, AuthorID: 672865.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: kuzmina.ey@mail.ru

Elena Yu. Kuzmina

FSBEI HE «State University of Management», Associate Professor of the Department of Theory of Organization and Management. Associate Professor of the Department of Public Administration and Personnel Policy of the Moscow State University of the Government named after Yu.M. Luzhkov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6470-0426>, SPIN code: 4681-3092, AuthorID: 672865.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: kuzmina.ey@mail.ru

Аннотация.

Согласно системному подходу, любая организация является открытой системой. Изменения, которые происходят в ее внешнем окружении, диктуют необходимость изменений ее деятельности, поиск новых способов, приемов и подходов эффективного управления организацией. Среди таких изменений ключевыми являются динамизм и изменчивость внешнего окружения, его усложнение и, как следствие, повышение рисков. За сравнительно короткий период времени произошел переход от функционирования бизнеса в VUCA – мире (изменчивом, неустойчивом, неоднозначном, сложном) к BANI – среде (хрупкой, тревожной, нелинейной, непостижимой). Появление ценностного менеджмента является логичной реакцией данного перехода. В данной статье рассмотрены особенности данного управленческого подхода, который выступает своеобразным «мейнстримом» в области управления.

Ключевые слова.

Ценностно – ориентированное управление, брендинг, корпоративная культура, управление взаимоотношениями, клиентоориентированность.

Введение

Согласно концепции устойчивого развития общества [18], которая на сегодня является одной из доминирующих, организация будет иметь успех (повышать свою эффективность, увеличивать известность и, как следствие, свое присутствие на рынке) только если будет соблюдать баланс между своей личной эффективностью и решением социальных и иных проблем общества. «Планета, люди, деньги» - девиз данной концепции. Это три ключевых элемента, на которых она базируется. Многие авторы [2;10;13] подчеркивают значение концепции устойчивого развития в современной бизнес-практике. Ценностно – ориентированное управление учитывает девиз данной концепции. В свою очередь, ключевым современным подходом в управлении является ценностно – ориентированное управление или ценностный менеджмент. Суть его заключается в том, что ценность компании - понятие многокомпонентное, которое включает в себя и управление стоимостью компании (финансовый аспект управления), и управление взаимоотношениями, и социальная ориентация компании. Управление взаимоотношениями охватывает широкий спектр участников: от взаимоотношений внутри компании до управления продажами через взаимодействие с клиентами.

Abstract.

According to the system approach, any organization is an open system. The changes that occur in its external environment dictate the need for changes in its activities, the search for new ways, techniques and approaches to effective management of the organization. Among such changes, the key ones are the dynamism and variability of the external environment, its complication and, as a result, increased risks. In a relatively short period of time, there has been a transition from business functioning in the VUCA world (volatile, unstable, ambiguous, complex) to the BANI environment (fragile, disturbing, nonlinear, incomprehensible). The emergence of value management is a logical reaction of this transition. This article discusses the features of this management approach, which acts as a kind of "mainstream" in the field of management.

Keywords.

Value-oriented management, branding, corporate culture, relationship management, customer orientation.

Основная часть

Но, нельзя поспорить с тем, что из всех групп стейкхолдеров, самыми важными являются клиенты. Клиенты – это источник генерации прибыли и успешности (известности) компании, клиенты – это причина существования организации.

Поэтому создание ценности для клиента играет ключевую роль в современном бизнесе для любой компании без исключения. Понимание основных компонентов ценности помогает компаниям создавать продукты и услуги, которые лучше удовлетворяют потребности и ожидания клиентов, что в свою очередь способствует увеличению лояльности и удержанию клиентской базы.

Экономическая ценность приобретаемого блага является базовой при определении общей ценности. Она складывается из цены безразличия (минимальной цены за базовый набор свойств товара - аналога) и положительной или отрицательной ценности отличий от аналога.

Стоит выделить четыре компонента формирования ценности товара, на которые опирается большинство лидирующих на рынке компаний в погоне за клиентами, а именно: качество продукта или услуги, цена, удобство использования, поддержка и сервис. Основанием для появления этих компонент стал комплекс маркетин-

га - 4P, разработанный Нилом Борденом [15, р. 7-12]. Но работа с формированием ценности для клиента не ограничивается этими элементами. Усложняется рынок, усложняются взаимоотношения, увеличивается количество компонентов, оказывающих влияние на совокупную ценность для клиента.

Для понимания важности каждой из этих ценностей для клиента, необходимо понять суть их влияния на принятие решения о покупке.

Качество продукта или услуги. Одним из основных компонентов ценности для клиента является качество предлагаемого продукта или услуги.

Высокое качество товаров и услуг может способствовать удовлетворению потребностей покупателей, повышению уровня доверия к бренду, укреплению репутации компании, повышению лояльности клиентов. Но не надо забывать, что все товары не могут быть высшего качества. Поэтому в самом общем виде потребитель делает свой выбор, основываясь на соотношении «цена/ качество».

При выборе товара или услуги покупатель обращает внимание на множество факторов, связанных с качеством, такие как отзывы других потребителей, репутация бренда, технические характеристики и гарантия качества. Покупатели готовы заплатить больше за товар или услугу высокого качества, так как они видят в этом инвестицию в свое благополучие и удовлетворение своих потребностей [17].

Не менее важна при совершении покупки и цена. Для многих клиентов она играет решающую роль при принятии решения о приобретении товара или услуги. Потребители стремятся получить максимальную ценность за минимальные затраты. Поэтому цена товара или услуги должна быть справедливой и соответствовать его качеству. Под ценой далее понимаем не только ее размер в денежном эквиваленте, но и способы оплаты. В связи с этим продавец стремится увеличить количество вариантов оплаты товара, это повышает ценность его предложения. Для справки: на сегодняшний день 93% сделок можно осуществить с помощью банковских карт

и эквайринга (на него приходится 56%), значительное распространение получили токенизированные методы оплаты (ApplePay, GooglePay, – 27%) [3]. Согласно исследованию RBK.money и Data Insight, до 28% покупателей отказываются от покупки из-за сложного процесса оплаты, а 50% – если нет их предпочитаемого способа оплаты.

Согласно исследованию рынка продуктового ритейла в России, было выявлено, что более 70% респондентов выбирают сервисы доставки, где она осуществляется бесплатно, даже если из-за этого снижается качество продуктов или оказания услуги.

Удобство использования продукта или услуги также влияет на его ценность для клиента. Продукт должен быть легким в использовании, интуитивно понятным и удобным в эксплуатации. Чем проще покупателю пользоваться товаром, который он приобрёл, тем выше его ценность для него. Тем более, удобство здесь понимается и в процессе приобретения того или иного товара и услуги.

Не менее важны для потребителей и качественная поддержка и сервис. После продажи они играют ключевую роль в создании удовлетворения у клиентов и повышении ценности продукта для них. Эти аспекты не менее важны, чем само качество товара или услуги. Эффективная техническая поддержка помогает клиентам быстро решать проблемы, возникающие при использовании продукта. Предоставление качественной консультации и помощи способствует улучшению опыта покупателя, укреплению доверия к бренду и повышению лояльности клиентов. Возможность обмена или возврата товара является не менее важным фактором, который увеличивает ценность продукта для клиента. Гибкая политика возврата создает у покупателей чувство безопасности и уверенности в своем выборе. Клиенты могут быть уверены, что в случае неудовлетворенности они смогут вернуть товар или обменять его на другой. Согласно исследованию компании Zendesk, 58% участников опроса, которые получили негативный опыт обращения в поддержку либо стали искать ответы самостоятельно, либо сократили количество покупок в данной фирме [9]. Качествен-

ная поддержка и сервис после продажи не только улучшают опыт потребителей, но и способствуют созданию долгосрочных отношений с клиентами, увеличивая ценность продукта и бренда в целом.

Ценность для клиента представляет собой комплекс понятий, включающий в себя несколько основных компонентов. Понимание этих компонентов позволяет компаниям успешно конкурировать на рынке, создавая продукты и услуги, которые наиболее полно удовлетворяют потребности и ожидания клиентов. Постоянное стремление к улучшению качества, инновационности и удобства использования помогает компаниям не только привлекать новых клиентов, но и удерживать существующую клиентскую базу, что является ключевым фактором успешного развития бизнеса.

Говоря об управлении взаимоотношениями с клиентами, необходимо понимать, что одним из самых важных инструментов здесь выступает брендинг.

Бренд – это название, термин, знак, символ или дизайн, а также их комбинации, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для дифференциации их от товаров или услуг конкурентов [4]. При этом многие ученые характеризуют бренд как образ и ассоциации в сознании потребителей, возникающие при упоминании наименования организации. Брендинг охватывает различные сферы деятельности и продолжает расширять границы применения. Так, процесс брендинга теперь направлен не только на товар или услугу, но и на личность, территорию, событие и предприятие.

В последнее время в условиях растущей конкуренции, связанной в том числе с глобализацией, формирование бренда необходимо. Уникальный образ помогает отстроиться от компаний/продуктов, удовлетворяющих одну и ту же потребность покупателя. Кроме того, развитие цифровых технологий и, как следствие, онлайн-каналов продаж способствовало уменьшению входных барьеров на рынок, что привело к борьбе организаций за потенциального потребителя. Что касается кризисных ситуаций, высокая неопределенность и

возможная опасность внешней среды требует поиска и внедрения решений для преодоления спадов экономики и поддержания бизнес-показателей предприятия на докризисном уровне. Все вышесказанное подтверждает необходимость повышения ценности компании. Ниже рассмотрим значение наличия бренда как для покупателей, так и для самой организации.

В первую очередь бренд может значительно влиять на восприятие продукта клиентом. Крупная и известная компания с положительной репутацией вызывает у потребителей больше доверия, а также существенно снижает риск предоставления товара или услуги низкого качества. Это связано с тем, что недобросовестное отношение предприятия к процессу своей деятельности и ее результатам приведет к серьезным репутационным потерям, которые негативно отразятся на взаимодействии со всеми стейкхолдерами и, соответственно, финансовых результатах организации. Результатом развития доверительных отношений с покупателями становится благоприятный имидж компании, который не только удерживает уже существующих клиентов, но и привлекает новых.

Стоит отметить, что ценовая политика и рациональные выгоды продукта как факторы выбора при принятии решения о покупке преимущественно перестали иметь ключевое значение для потребителя. Для того чтобы дифференцироваться от конкурентов, необходимо создать эмоциональную привязанность клиента к компании и ее товарам/услугам. Именно бренд позволяет построить определенный образ и набор ассоциаций у аудитории, благодаря чему покупатель имеет личностную связь с компанией и получает уникальный опыт взаимодействия с брендом. Эти факторы воздействуют на выбор потенциального пользователя продукта в пользу конкретного предприятия.

На стратегическом уровне эффект доверия потребителей к бренду и эмоциональная связь оказывают значительное влияние на формирование лояльности клиентов [1]. Приверженность к конкретной торговой марке повышает экономическую ценность покупателя, так как удержание

уже знакомой с брендом аудитории способствует повторным заказам и снижению себестоимости продаж за счет экономии на рекламной и маркетинговой деятельности. Со временем клиент с высоким уровнем лояльности становится «адвокатом» бренда, то есть потребителем, который в наибольшей степени удовлетворен продуктами компании, рекомендует их своим знакомым и защищает от замечаний «критиков». Это привлекает новых пользователей товара или услуг, что обеспечивает рост доли рынка предприятия.

Наличие сильного бренда также позволяет устанавливать более высокую стоимость на товары или услуги. Это обусловлено не только использованием более качественных материалов, но и повышенными расходами на маркетинг и рекламу, которые позволяют увеличить узнаваемость организации и широту охвата аудитории, сформировать спрос на продукцию бренда, создать индивидуальный образ компании и т.д. При этом, согласно исследованиям, у 70 % потребителей количество покупок любимого бренда не сокращается при увеличении его стоимости на 20 %, а у 50 % покупателей – на 30 % соответственно [7]. Так, марочная ценовая премия способствует повышению прибыли компании и почти не отражается на спросе аудитории.

Отдельного внимания заслуживает значение бренда в кризисных ситуациях. Бренд обеспечивает высокий и более устойчивый спрос, который в меньшей степени подвержен воздействию конкурентов, рецессиям и экономическим спадам. Во-первых, база лояльных потребителей, особенно в нестабильные моменты, оказывает серьезную поддержку бизнесу. Например, стабильный поток дохода от приверженных бренду клиентов может помочь организации компенсировать потери от других источников и тем самым сохранить свою позицию на рынке. Во-вторых, бренды с долгой историей и сильным имиджем обладают большей устойчивостью к рыночным изменениям, чем малые предприятия. Это связано с более быстрой и эффективной адаптацией к преобразованиям внешней среды. Далее рассмо-

трим бренд как инструмент повышения ценности компании на примере корпорации «Apple».

«Apple» заняла первое место в рейтинге 500 крупнейших компаний мира в 2024 году [16]. Главной причиной таких высоких результатов является поддержание и развитие бренда путем постоянного стремления к инновациям, проведения креативных и запоминающихся рекламных кампаний в рамках концепции торговой марки, применения узнаваемого по всему миру дизайна товаров, предложения клиентам неповторимого пользовательского опыта, выстраивания эмоциональной связи с покупателями т.д. Все это помогает создать единый уникальный образ компании в сознании потребителей, способствует повышению узнаваемости бренда, лояльности и доверия пользователей, расширению аудитории пользователей и географии присутствия предприятия.

Брендинг – это сложный и длительный процесс, который требует комплексного подхода. В качестве рекомендаций по созданию и развитию бренда автор предлагает первоначально четко определить миссию и ценности компании, проанализировать целевую аудиторию и в соответствии с результатами исследования разработать позиционирование компании. Затем необходимо обратить внимание на систему идентичности бренда, развивать долгосрочные отношения с потребителем путем выстраивания уникального образа компании и формирования позитивных ассоциаций в сознании покупателей. Обязательный этап брендинга – анализ восприятия компании клиентами и корректировка стратегии в зависимости от результатов брендинговой деятельности. Данные советы позволяют создать высококонкурентный и сильный бренд, устойчивый к внешним воздействиям.

Таким образом, создание бренда является актуальным и наиболее эффективным инструментом повышения ценности компании для потребителей, так как благоприятно влияет на лояльность и доверие клиентов, служит для них гарантией определенного качества товаров, устанавливает эмоциональную связь с аудиторией.

Кроме того, наличие бренда напрямую связано с финансовой устойчивостью и увеличением финансовых показателей организации: рыночной стоимости, чистой прибыли, потока инвестиций и т.д.

Компонент Концепции устойчивого развития – люди – означает, что эффективное управление современной организацией должно охватывать не только управление взаимоотношениями за пределами компании, но и внутри нее, то есть управление персоналом. С другой стороны, такой компонент данной концепции как «планета» означает вовлечение компании в решение социальных задач. Но персонал компании – это также часть планеты, поэтому для реализации концепции устойчивого развития, точнее формирования ее первых двух элементов, важным является наличие устойчивой корпоративной культуры.

Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, норм и моделей поведения, которые определяют образ работы и взаимодействия сотрудников внутри компании. Она является ключевым элементом ценностного управления и оказывает прямое влияние на эффективность деятельности организации.

Однако, по мере роста компании и увеличения численности персонала, важно внедрить стандарты и процедуры, чтобы обеспечить единство в действиях сотрудников. В противном случае, без четких регламентов, в компании может утвердиться принцип МКТА (Мне Кажется, Так Лучше), что негативно сказывается на эффективности работы и результативности [14].

В наше время корпоративная культура играет все более важную роль в успешном функционировании бизнеса.

В наше время быстрого развития технологий и постоянно меняющихся требований рынка, компаниям необходимо создать особую атмосферу, которая будет способствовать достижению поставленных целей. Корпоративная культура определяет общие ценности и миссию компании, а также формирует ее отношение к клиентам, партнерам и сотрудникам. Она способствует систематизации и прозрачной коммуникации между всеми, кто связан с компанией [11].

Корпоративная культура формирует восприятие целей и ценностей компании сотрудниками, а также влияет на способ выполнения ими своих обязанностей и взаимодействие друг с другом. Она создает уникальную атмосферу внутри компании, определяя уровень уважения, доверия и сотрудничества между коллегами [12].

Одной из ключевых задач корпоративной культуры является формирование и закрепление ценностей, которые гармонируют с целями и стратегией организации. Ценности определяют то, что считается важным и приоритетным для компании, придавая ей уникальность и выделяя среди других организаций.

К сожалению, не всегда компаниям уделяется должное внимание созданию и укреплению корпоративной культуры. Отсутствие развитой культуры может привести к расхождению между ценностями и практиками организации, возникновению конфликтов и недоверию среди сотрудников, а также оказать негативное влияние на репутацию компании [5].

Развитие корпоративной культуры играет ключевую роль в управлении ценностями в организации. Первым принципом является четкое и открытое коммуницирование ценностей и целей компании. Руководство должно активно поддерживать контакт с сотрудниками, регулярно напоминая им об основных ценностях и объясняя, как их придерживание способствует достижению общей миссии организации. Вторым принципом является пример лидерства. Руководство должно стать олицетворением ценностей и принципов, которыми она руководствуется. Сотрудники должны видеть, как руководители сами следуют этим ценностям в своей работе и поведении. Такой пример мотивирует и вдохновляет сотрудников, укрепляя ценностную культуру организации [6].

Один из ключевых принципов успешного формирования корпоративной культуры – это активное участие сотрудников в ее создании и развитии. Важно, чтобы каждый сотрудник имел возможность высказать свои идеи и предложения по улучшению ценностей и норм работы компании. Участие сотрудников в процессе формиро-

вания культуры способствует созданию ощущения собственной причастности к ценностям и успеху организации, а также повышает уровень ответственности каждого за ее сохранение и развитие.

Более того, корпоративная культура оказывает влияние на формирование этических принципов в организации. Заложенные в культуре ценности определяют стандарты поведения сотрудников и помогают различать между "правильным" и "неправильным" действием. Такой подход способствует развитию этичности и ответственности среди персонала, что в свою очередь способствует укреплению деловой репутации и успеху компании [8].

Неотъемлемой частью успешной деятельности современной организации является социальная ответственность, которая, в свою очередь, может трактоваться как элемент корпоративной культуры. Социальная ответственность бизнеса – это не только выполнение обязательств перед внешними факторами, это также усиление позиций внутренних связей в организации.

Эту цель позволяет достичь разработка и реализация ценностных программ развития, главной задачей которых является глубокой проникновение ценностей в мировоззрение сотрудников, формирование единого сплоченного коллектива. В свою очередь, обязательными условиями развития корпоративной культуры является наличие четкой и адекватной системы стимулирования персонала, построение коммуникационной системы с наличием обратной связи, использование адекватного текущим условиям стиля управления организацией.

При реализации этих условий происходит усиление корпоративной культуры, что является одним из основ для реализации ценностного менеджмента.

Заключение

Сегодня критерий «Triple bottom line» является одним из основополагающих критериев эффективного/результативного управления организацией. Его практическая реализация нашла воплощение через систему ценностно – ориентированного управления.

Сбалансированная работа по заданным направлениям - управление взаимоотношениями, управление финансами, управление коллективом – является гарантом улучшения конкурентной позиции компании, условием для наращивания компетенций и для повышения чистого финансового результата. К сожалению, многие представители бизнеса все еще недооценивают важность данного управленческого подхода. А основной проблемой выступает неумение соблюдать баланс в управлении по ключевым направлениям ценностной модели.

Список источников:

1. Азоев Г.Л. Цифровые маркетинговые коммуникации: введение в профессию. Учебник для вузов. — (Серия «Учебник для вузов») — СПб.: Питер, 2021. - 336 с. - ISBN 978-5-4461-1810-6.
2. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25-27.
3. Исследование маркетингового агентства Data Insight - об изменении способов приемов онлайн платежей (2020). URL: <https://ict.moscow/news/issledovanie-pochti-30-pokupatelei-otkazyvaiutsia-ot-pokupok-iz-za-neudobnogo-protssesa-oplaty/> (дата обращения: 22.04.2024).
4. Домнин В.Н. Брендинг: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13539-8.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. - 848 с. - ISBN 978-5-4461-0422-2.
6. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: / [Пер. с англ. С. Жильцова]. - М. [и др.]: Питер, 2004 (ГПП Печ. Двор). - 796 с. - (Классика MBA).; ISBN 5-272-00136-2.
7. Макашев М.О. Бренд: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 207 с. - ISBN 978-5-238-00635-7.
8. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания / Кострома: Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова, 2003. — 168 с. — ISBN 5-7891-0534-5.
9. Отчет Zendesk о тенденциях в обслуживании клиентов на 2020 год. URL: <https://www.zendesk.org/service/> (дата обращения: 12.05.2024).
10. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
11. Рыманов А.Ю. Корпоративное управление: учебник — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 395 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5914092cd70b93.23119693. - ISBN 978-5-16-019588-9.
12. Сен А. Об этике и экономике // А. Сен. — М.: Наука, 1996.
13. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностная концепция устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 227-232. DOI 10.52176/2304831X_2024_01_227.
14. Харский К.В. Ценностное управление для бизнеса — СПб.: Ridero, 2019.- 454 с. — ISBN: 978-5-4496-4534-0.
15. Borden N.H. The Concept of the marketing-mix // Journal of Advertising research. 1984. No 2.
16. GLOBAL 500 2024 RANKING // Brandfinance.com: сайт ведущей в мире независимой консалтинговой компании по оценке стоимости и стратегии бренда Brand Finance. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/table> (дата обращения: 13.04.2024).
17. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing — People, Technology, Strategy. 7th ed. // Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
18. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., Behrens, W. 1972: The limits to growth. — New York: Universe Books, 1972.

References:

1. Azoev G.L. Digital marketing communications: an introduction to the profession. Textbook for universities. — (Series "Textbook for universities") — St. Petersburg: St. Petersburg, 2021. - 336 p. - ISBN 978-5-4461-1810-6.
2. Zotov V.B., Baziyan K.N. Problems of development of public-private partnership in the Russian Federation // Economics, statistics and computer science. Bulletin of the UMO. 2015. No. 6. pp. 25-27.
3. Research by the marketing agency Data Insight - on changing the methods of accepting online payments (2020). URL: <https://ict.moscow/news/issledovanie-pochti-30-pokupatelei-otkazyvaiutsia-ot-pokupok-iz-za-neudobnogo-protssesa-oplaty/> (date of reference: 04/22/2024).
4. Domnin V.N. Branding: textbook and workshop for universities. — 2nd ed., ispr. and add. — M.: Yurayt Publishing House, 2024. — 493 p. — (Higher education). — ISBN 978-5-534-13539-8.
5. Kotler F. Marketing management. 15th ed. / F. Kotler, K.L. Keller. — St. Petersburg: St. Petersburg, 2018. - 848 p. - ISBN 978-5-4461-0422-2.
6. Lambin J.J. Market-oriented management: / Jean-Jacques Lambin; [Trans. from the English S. Zhiltsova]. - M. [et al.]: Peter, 2004 (GPP Pechersky Dvor). - 796 p. - (Classic MBA).; ISBN 5-272-00136-2.
7. Makashev M.O. Brand: Textbook for universities. — M.: UNITY-DANA, 2017. — 207 p. - ISBN 978-5-238-00635-7.
8. Maksimenko A.A. Organizational culture: systemic and psychological descriptions / Kostroma: Kostroma State University named after N.A. Nekrasov, 2003. — 168 p. — ISBN 5-7891-0534-5.
9. Zendesk report on trends in customer service for 2020. URL: <https://www.zendesk.org/service/> (date of address: 05/12/2024).
10. Rummyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial administration // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. p.46.
11. Rymanov A.Yu. Corporate governance: textbook — 2nd ed., revised and additional. — M.: INFRA-M, 2024. — 395 p. — (Higher education). — DOI 10.12737/textbook_5914092cd70b93.23119693. - ISBN 978-5-16-019588-9.
12. Sen A. On Ethics and Economics // A. Sen. — M.: Nauka, 1996.
13. Serebryakova G.V., Nezamaykin I.V. Value concept of sustainable development // Municipal Academy. - 2024. — No. 1. — pp. 227-232. — DOI 10.52176/2304831X_2024_01_227.
14. Kharskiy K.V. Value management for business — St. Petersburg: Ridero, 2019.- 454 p. — ISBN: 978-5-4496-4534-0.
15. Borden N.H. The Concept of the marketing-mix // Journal of Advertising research. 1984. No. 2.
16. GLOBAL 500 2024 RANKING // Brandfinance.com: the website of the world's leading independent consulting company for valuation and brand strategy Brand Finance. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/table> (date of application: 04/13/2024).
17. Lovelock K., Wirtz J. Marketing of services — people, technology, strategy. 7th ed. // Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
18. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. 1972: Limits of growth. New York: Universe Books, 1972.

УДК 339.138

DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_256

EDN: IFCUQT

Инструменты маркетинга в совершенствовании деятельности предприятий гостиничной индустрии

Marketing tools for improving the activities of hotel industry enterprises



Маргарита Игоревна Кануникова

ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», доцент кафедры международного бизнеса и гостиничного дела, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6457-1951>, SPIN-код: 3864-9282, AuthorID: 337034.

109542, Россия, Москва, Остоженка 38.

e-mail: m.kameneva72@mail.ru

Margarita I. Kanunikova

FSBEI HE "Moscow State Linguistic University", Associate Professor of the Department of International Hotel Business, Candidate of Sciences in, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6457-1951>, SPIN: 3864-9282, AuthorID: 337034.

38 Ostozhenka str., Moscow, Russia, 119034.

e-mail: m.kameneva72@mail.ru

Аннотация.

Отрасль гостиничного дела отличается интенсивным развитием в рамках мировой экономики и оказывает стимулирующее воздействие на прогресс множества экономических секторов, включая транспорт, связь, строительство и производство потребительских товаров. Это обстоятельство подчеркивает необходимость непрерывного анализа и совершенствования стратегий маркетинга в данном направлении. Из-за острой конкурентной борьбы в сфере предложения услуг возникает необходимость для субъектов рынка активно внедрять инновационные подходы в менеджменте. Эффективность бизнеса в условиях напряженной конкуренции в гостиничной сфере непосредственно связана с способностью привлечь и сохранить клиентов, а также с грамотным применением маркетинговых механизмов. В контексте гостеприимства маркетинг направлен на определение нужд посетителей, разработку привлекательных предложений и информирование потенциальных потребителей о доступных продуктах.

Ключевые слова.

Гостиничный бизнес, отрасль гостиничного дела, предприятие, совершенствование деятельности гостиницы, маркетинг, маркетинговый анализ конкурентоспособность, успешность отеля.

Введение

Концепция маркетинга в глобальном аспекте сформировалась как результат постепенного развития рыночных отношений среди производителей различных товаров и сервисов, и обусловлена научно-техническим прогрессом, который вызвал всплеск в производстве разнообразных изделий и ускорил процессы их промышленного обновления.

Отельный бизнес относится к числу наиболее быстро прогрессирующих сегментов глобальной экономической системы и обладает потенциалом для стимулирования роста разнообразных экономических секторов, включая транспорт, связь, строительство и производство потребительских товаров. Таким образом, эта область нуждается в непрерывном мониторинге и усовершенствовании маркетинговых подходов. В условиях интенсивной конкуренции в сфере предоставления услуг, предприятия данной индустрии вынуждены прибегать к новаторским методам в управлении бизнесом.

Abstract.

The hospitality industry is one of the fastest growing industries in the global economy and is driving the progress of many economic sectors, including transportation, communications, construction and consumer goods. This circumstance emphasizes the need for continuous analysis and improvement of marketing strategies in this direction. Due to intense competition in the sphere of service offerings, there is a need for market entities to actively implement innovative approaches in management. Business performance in the intensely competitive hotel industry is directly related to the ability to attract and retain customers, as well as the competent use of marketing mechanisms. In the context of hospitality, marketing focuses on identifying the needs of visitors, developing attractive offers and informing potential consumers about available products.

Keywords.

Hotel business, hotel industry, enterprise, improvement of hotel activities, marketing, marketing analysis, competitiveness, hotel success.

В эпоху острой конкуренции на рынке услуг отельного бизнеса, успех предприятия тесно связан с возможностью притягивать новых гостей и сохранять лояльность постоянных, а также с грамотным применением маркетинговых подходов. Основная роль маркетинга в секторе гостеприимства заключается в распознавании запросов посетителей, формировании привлекательных предложений и информировании потенциальных пользователей о предоставляемых возможностях. Следовательно, задачи маркетинга включают в себя анализ рыночных условий, разработку продукта, его рекламу и распространение информации о нем. Аналитика в маркетинге дает шанс выявить достоинства и уязвимые места отеля, уточнить запросы и предпочтения целевой группы клиентов, а также сформировать стратегии для продвижения и совершенствования сервиса. За счет этих действий организация в данной области может стремиться к выполнению своих замыслов и, как следствие, к увеличению доходов.

Тем не менее, несмотря на обширный массив литературы, посвященной управлению маркетингом в отельном хозяйстве, нельзя утверждать, что тема исследована всесторонне и полностью раскрыта, особенно учитывая текущие тенденции, при которых наблюдаются непрерывные изменения во всех направлениях деятельности.

Основная часть

Чтобы охватить сущность маркетинга, крайне важно обозреть хронологию его зарождения. Американский исследователь и эксперт в области экономики Питер Друкер утверждает, что начальные шаги маркетинга прослеживаются в Японии, ориентировочно в последней части семнадцатого столетия. В то время представитель знаменитой фамилии Мицуи otvorил торговую лавку в Токио, которую принято относить к числу первопроходцев универмагов. Мицуи внедрил совершенно инновационную для тех лет коммерческую стратегию. Он закупал продукцию, пользовавшуюся вниманием потребителей, уделял внимание их запросам, предложил возможность возврата товаров, не отвечавших обещанному уровню качества, и стремился к расширению перечня предлагаемых товаров.

Тем не менее, колыбелью маркетинга в его современном понимании признаны Соединенные Штаты Америки. Изначально понятие маркетинга ассоциировали преимущественно со сферой продаж, было распространено мнение о необходимости сосредоточения всех ресурсов предприятия на распределении, коммерции и рекламных мероприятиях. Однако в период экономического спада 1929-1939 годов произошел пересмотр восприятия маркетинга, который перестал считаться исключительно сбытовым инструментом. После завершения Второй мировой войны вступил в силу рост тяжелой промышленности и, соответственно, массового производства, что потребовало новых методов и подходов в сфере управления производственными процессами [11].

Эволюция маркетинга на территории России протекала в несхожих исторических рамках. Зарождение данной области

датируется началом 1880-х годов и простирается до революционных событий 1917 года. В указанный период обострилось развитие промышленности и крупного бизнеса. Несмотря на отсутствие целостной маркетинговой системы, бизнесмены тех лет активно внедряли методики поощрения работников и распространения товаров.

К сожалению, события, связанные с революционными потрясениями, Гражданской войной и Первой мировой войной, нанесли урон производственным силам страны и, как следствие, приостановили прогресс в сфере маркетинга в России на определенный период [12].

В сфере гостиничного бизнеса, стратегически проработанные маркетинговые подходы являются ключевыми для создания узнаваемости бренда, привлечения новой аудитории и сохранения преданности существующих потребителей. Осознавая, что преданность клиентуры является основополагающим элементом, маркетологи направляют усилия на реализацию разнообразных кампаний для повышения популярности бренда. Такие маркетинговые инициативы могут принимать формы как в цифровом пространстве, так и на печатных носителях, целенаправленно ориентированные на гостей, уже ознакомленных с гостиницей, и потенциальных постоянных клиентов.

В контексте гостиничной сферы маркетинг представляет собой комплекс мероприятий, направленных на организацию и регулирование процессов в рамках отельного бизнеса с целью разработки и внедрения инновационных и повышено эффективных услуг. Эти действия включают в себя продвижение услуг и стремятся к получению дохода за счёт улучшения стандартов отельных предложений и учета глобальных тенденций в данной отрасли. В основу маркетинговой стратегии отельного бизнеса заложено глубокое понимание потребностей и желаний потенциальных посетителей, а также ключевых рынков, и способность реализовывать эти задачи с более высокой скоростью и результативностью, чем у конкурентов.

Маркетинговые цели отельного предприятия охватывают следующие аспекты:

- выбор рыночного сегмента, наиболее приемлемого для гостиницы, создание портрета будущего клиента и разработка стратегий его привлечения;

- оценка потребности в определённых услугах на основе анализа текущего и возможного спроса;

- анализ динамики цен на предлагаемые услуги и их аналоги;

- усовершенствование методов распространения и продвижения услуг на рынке;

- координация и планирование процессов обслуживания, сбытовой и финансовой деятельности предприятия.

Факторы, влияющие на развитие гостиничного бизнеса, такие как быстро меняющийся жизненный цикл услуг, интенсивная конкуренция, разнообразие предпочтений потребителей и постоянные изменения на рынке, требуют от специалистов маркетинга непрерывного анализа и адаптации к новым условиям.

Для сохранения баланса между запросами и предложениями в экономике применяются следующие подходы:

- применение переменных тарифов, включающих систему экономических стимулов, наценок и особых условий;

- оптимизация времени обслуживания клиентов и его качественные характеристики;

- мультифункциональность рабочих кадров.

Аналитический отдел, опираясь на данные маркетинговых анализов, выявляет временные интервалы, когда интерес к услугам достигает апогея, и моменты, когда он снижается до минимума. Разбираясь в причинах таких изменений, включая времена года, дни недели и глобальные события, специалисты разрабатывают акции для привлечения клиентов в "мёртвый" сезон [10].

Стратегический маркетинг играет ключевую роль в управлении гостиничным бизнесом. Он дает возможность выделить основные потребительские группы и создать уникальные предложения для каждой из них. Эти элементы взаимосвязаны и образуют общую маркетинговую стратегию.

Концепция позиционирования направлена на создание уникального имиджа компании в умах потребителей через разнообразные маркетинговые приёмы.

В области стратегического маркетинга производится разведка того, как устроена внутренняя обстановка предприятий и особенностей, характеризующих внешний мир. Аналитический процесс, касающийся окружения компаний, обнажает как текущую ситуацию, так и спектр перспектив для деятельности организаций, а также влияние элементов вне компании – конкретные рыночные сегменты, сферы бизнеса, поставщиков и более масштабные явления, на которые воздействие со стороны компании невозможно. Детальное рассмотрение внутренней обстановки в сфере гостиничного бизнеса предполагает выявление достоинств и уязвимых мест предприятия, а также оценку его ресурсов, которые представляют собой ключевую роль, поскольку именно они лежат в основе конкурентоспособности в отрасли. Часто используемым подходом для такого анализа служит SWOT-методика. Этот вид анализа дает возможность выделить критически важные элементы, связанные с деятельностью отеля, выявить его преимущества и недостатки, а также проанализировать внешние угрозы и шансы для прогресса, что, в итоге, позволяет сформировать стратегию, способствующую сокращению рисков и усилению позитивных аспектов для компании. В сферу маркетинга для гостиниц также входит принятие стратегических решений. Основными среди них выступают стратегии, связанные с продуктом и ценообразованием. Ценовая стратегия опирается на анализ изменений стоимости в соответствии с этапами жизненного пути продукта. Продуктовая стратегия представляет собой набор долгосрочных действий и инициатив, целью которых является создание продукта с необходимыми характеристиками для удовлетворения потребностей клиентов, что, в свою очередь, обеспечивает поддержание стабильного положения на рынке товаров и услуг [9].

Стратегическое планирование предложений отелей складывается из нескольких этапов.

Во-первых, определяются ключевые элементы базового сервиса. Они обеспечивают минимальный набор комфорта для клиентов, включая безопасность, чистоту помещений, качество обслуживания сотрудниками и состояние инфраструктуры заведения.

Затем формируется перечень дополнительных возможностей. Часть из них уже включена в цену проживания, другие доступны за отдельную плату. Включенные в стоимость услуги охватывают проживание и питание. Ассортимент дополнительных опций расширяется в соответствии с уровнем отеля и его статусом [1].

Следующий шаг - создание комплексных предложений, объединяющих разнообразные услуги по единой цене. Следует отметить, что ценность таких пакетов возрастает с увеличением их многообразия. Группировка услуг способствует снижению стоимости отдельных опций благодаря росту продаж. Кроме того, такая стратегия способствует продвижению новых услуг на рынке, укрепляет имидж заведения и повышает его конкурентоспособность, особенно если сопровождается активной маркетинговой кампанией.

Внедрение инновационных гостиничных предложений представляет собой процесс, требующий значительных вложений как материальных, так и интеллектуальных ресурсов. Зачастую, риск отсутствия ожидаемой отдачи от таких нововведений остается высоким, несмотря на глубокую проработку концепции и положительные оценки на предварительных этапах.

Специализация гостиничных продуктов направлена на удовлетворение четко определенных потребностей целевых групп. Например, участие отелей в организации конгрессов и других деловых мероприятий иллюстрирует стремление привлечь дополнительных клиентов за счет предоставления уникальных услуг, таких как возможности конгресс-центров. Отели, располагающие такими центрами, часто бывают предпочтительными для компаний, поскольку они способствуют упрощению подготовки и проведения событий, удовлетворяя ключевые потребности по-

сетителей и стимулируя спрос на услуги предприятия [3].

Ключевым элементом в создании гостиничного продукта является его разработка на пересечении разных сфер деятельности. Примером может служить сотрудничество отрасли гостеприимства с медициной и косметологией. Отели часто предлагают своим гостям оздоровительные и диагностические услуги в партнерстве с медицинскими учреждениями. Кроме того, услуги, связанные с уходом за собой, такие как салоны красоты, фитнес-центры и массажные кабинеты, становятся значимыми элементами в структуре предложений гостиничных комплексов. Данные услуги позволяют разнообразить базовые гостиничные продукты и поднять спрос и загруженность отеля, если вводить дополнительные услуги правильно, то есть проводить предварительные исследования для понимания, будут ли пользоваться данные услуги высоким спросом [2].

В рамках экономической науки выделяют несколько основных стратегий ценообразования:

- стратегия премиальных цен предполагает установление высоких цен на новые виды услуг в гостиничной сфере; эффективность данной тактики обусловлена отсутствием конкурентов и уникальностью предложения на рынке;
- стратегия ценового проникновения предполагает введение низких цен для услуг, когда речь идет о продвижении уже известного продукта на рынке с высокой степенью конкуренции;
- стратегия цен на товары с высокой репутацией схожа с премиальной ценовой стратегией, но здесь высокая цена служит сигналом об исключительном качестве или брендовой идентичности, что привлекает покупателей, стремящихся к эксклюзивности;
- стратегия следования за ценовым лидером заключается в ориентировании цен предприятия на цены лидера рынка или установлении их на уровне средне-рыночных, что позволяет избежать прямой ценовой конкуренции;
- стратегия динамического ценообра-

зования применяется после использования премиальной стратегии и предусматривает постепенное снижение цен с целью привлечения новых сегментов рынка, при условии наличия серьезных конкурентных преимуществ у компании; для поддержания интереса клиентов и сохранения конкурентного положения крайне важно инновационное развитие и улучшение существующих товаров и услуг;

- стратегия дифференцированных цен тесно связана со стратегией проникновения и направлена на достижение ценового преимущества перед конкурентами; это может быть как установление цен ниже, так и выше конкурентных, при этом товар или услуга позиционируются как уникальные и высококачественные;

- сегментированное ценообразование – эта стратегия требует внимания к различиям в потребностях и возможностях клиентов; она включает в себя анализ их ожиданий и готовности платить определённую стоимость за товары или услуги;

- стратегия ценового позиционирования применяется для повышения воспринимаемой стоимости продукта; потребители склонны ассоциировать высокую стоимость с лучшим качеством, что зачастую используется в гостиничном бизнесе, где уровень услуг конкурентов схож, и небольшое увеличение цены может побудить клиента выбрать отель с предполагаемым более высоким качеством [4].

В области управления гостиницей ключевую роль играет тактический маркетинг. Он включает в себя так называемый маркетинг-микс. Классическая модель «4Р» охватывает продукт, месторасположение, цену и продвижение. Однако, исследователи Бернардо Бумс и Мэри Битнер предложили расширенную версию с тремя дополнительными компонентами, критически важными для сферы услуг: процесс (process), персонал (personnel) и физическое оформление (physical evidence). Давайте ближе рассмотрим эти элементы, которые могут содействовать процветанию гостиничного бизнеса в условиях острой конкуренции.

Personnel, people – персонал. Персонал играет одну из главных ролей в представлении имиджа гостиницы. Отношение гостя к отелю строится на том, какое обслуживание он получил в период пребывания в гостинице. Каждый сотрудник должен иметь соответствующую квалификацию, иметь аккуратный внешний вид, уметь правильно строить коммуникацию с гостем и соблюдать служебный этикет. Персонал гостиницы также должен быть отзывчивым – проявлять инициативу в решении любых возникающих вопросов, компетентным, вежливым, вызывать доверие у гостя. Менеджеры тоже должны иметь определенный уровень знаний для осуществления управленческой деятельности, успешным обучением и мотивацией персонала. Если эти требования к персоналу выполняются, то можно гарантировать, что уровень обслуживания будет высоким, а значит шанс того, что клиент станет постоянным также возрастает.

Physical evidence или атмосфера заведения. В данный пункт включены все материальные и физические элементы, которые и создают нужную атмосферу в отеле. К ним относятся внешние и внутренние детали здания гостиницы – фасад здания, интерьер помещений и коридоров, оборудование номеров. Даже элементы, которые могут показаться незначительными, такие как запахи и звуки в холле, правильное освещение, имеют серьезное значение. С помощью всех этих элементов отель сможет создать желаемый имидж и запоминающийся стиль предприятия [8].

Process – процесс оказания услуги начинается еще с момента бронирования номера, разговора с сотрудником по телефону и продолжается в период всего нахождения гостя в отеле. Формированием системы качественного предоставления услуг занимаются операционные менеджеры вместе с менеджерами персонала. Они разрабатывают стандарты, которые позволяют оказать услуги максимально качественно и профессионально, а также контролируют, чтобы эти стандарты выполнялись в полной мере.

А в случае, если стандарты теряют свою актуальность, они были скорректированы должным образом [5].

Заключение

Следовательно, упомянутые составляющие нахождения в гостинице тесно переплетены и в совокупности способствуют созданию приятной среды для гостей. основополагающим является гармония между материальным комфортом, атмосферой, качеством обслуживания, поведением и квалификацией персонала. Если все элементы будут сбалансированы и выдержаны на высоком уровне, посетитель останется удовлетворен и, несомненно, пожелает снова посетить это место. Таким образом, задача маркетинга, направленная на привлечение и удержание клиентуры, будет реализована [7].

Стратегия маркетинга в индустрии гостеприимства включает в себя применение разнообразных методов и каналов продвижения, среди которых можно выделить:

- распространение полной и достоверной информации о гостиничном комплексе через разнообразные платформы;

- применение интернет-маркетинга, подразумевающее разработку веб-сайта, где потенциальный гость найдет всю необходимую информацию; при этом крайне важно, чтобы интерфейс был интуитивно понятным и привлекательным, облегчая процесс бронирования номеров в удобное время;

- вовлечение средств массовой информации, проведение анализа целевой аудитории для выбора оптимальных информационных каналов и организации рекламных публикаций о деятельности отеля;

- организация PR-событий, которые обеспечивают прямое взаимодействие с клиентами и поэтому набирают популярность; к таким событиям относятся благотворительные акции, конференции, развлекательные программы для детей и многие другие.

Применение перечисленных методик способствует расширению круга потен-

циальных клиентов, укреплению имиджа и демонстрации преимуществ отеля [6].

Список источников:

1. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_14.
2. Ермилина Д.А., Денисова И.В., Кануникова М.И., Лесникова О.В. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X_2023_03_98.
3. Ермилина Д.А., Кузьмина Е.Ю. Формирование HR-бренда компании и общие тренды его развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 206-211. – DOI 10.52176/2304831X202401206.
4. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3(31). С. 41-46. – DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.4.
5. Кротенко Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: "цифровой" и "нецифровой" векторы развития // Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70-77. – DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
6. Макеева В.Г., Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Проектное управление в условиях цифровизации бизнеса // Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация: Материалы XVIII Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах, Москва, 08–09 апреля 2022 года / Отв. редакторы выпуска: А.В. Семёнов, П.Н. Кравченко. Том 1. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. С. 379-383.
7. Соколова С.В. Место здорового образа жизни в молодежной политике современной России // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 143-147. – DOI 10.52176/2304831X_2022_04_143.
8. Сундукова Г.М., Орлова Л.В. Использование нематериальных методов для повышения эффективности работы сотрудников в организации // Муниципальная академия. – 2024. № 2. С. 272-278. – DOI 10.52176/2304831X_2024_03_272.
9. Узунян А.С., Кузьмина Е.Ю. Влияние цифровой среды на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_29.
10. Узунян А.С. Организационный дизайн // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 273-281. – DOI 10.52176/2304831X_2023_04_273.
11. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., Макеева В.Г. Кластеры в системе формирования социальной устойчивости регионов // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 3-2. С. 172-186. – DOI 10.28995/2073-6304-2021-3-172-186.
12. Krotenko T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business // Upravlenie. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 80-87. – DOI 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.

References:

1. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_14.
2. Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Formation and improvement of the competitive strategy of the bank // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X_2023_03_98.
3. Ermilina D.A., Kuzmina E.Yu. Formation of the company's HR brand and general trends of its development // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 206-211. – DOI 10.52176/2304831X202401206.
4. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). P. 41-46. – DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.4.
5. Krotenko T. Yu. Search for New Dimensions of the Education Space: "Digital" and "Non-Digital" Vectors of Development // Digital Sociology. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 70-77. – DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
6. Makeeva V.G., Minchenkova O.Yu., Fedorova N.V. Project Management in the Context of Business Digitalization // Sustainable Development: Research, Innovation, Transformation: Proceedings of the XVIII International Congress with Elements of a Scientific School for Young Scientists. In 2 volumes, Moscow, April 08–09, 2022 / Responsible. editors of the issue: A.V. Semenov, P.N. Kravchenko. Volume 1. Moscow: Moscow University named after S.Yu. Witte, 2022. Pp. 379-383.
7. Sokolova S.V. The Place of a Healthy Lifestyle in the Youth Policy of Modern Russia // Municipal Academy. 2022. No. 4. Pp. 143-147. – DOI 10.52176/2304831X_2022_04_143.
8. Sundukova G.M., Orlova L.V. Using Intangible Methods to Improve Employee Performance in an Organization // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 272-278. – DOI 10.52176/2304831X_2024_03_272.
9. Uzunyan A.S., Kuzmina E.Yu. The Impact of the Digital Environment on Employee Motivation and Professional Development // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_29.
10. Uzunyan A.S. Organizational Design // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 273-281. – DOI 10.52176/2304831X_2023_04_273.
11. Fedorova N.V., Minchenkova O.Yu., Makeeva V.G. Clusters in the system of formation of social stability of regions // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2021. No. 3-2. P. 172-186. – DOI 10.28995/2073-6304-2021-3-172-186.
12. Krotenko T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business // Upravlenie. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 80-87. – DOI 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.

УДК 379.832
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_264
EDN: HXFIEN

Внедрение организационно- управленческих инноваций на гостиничных предприятиях

Implementation of organizational and managerial innovations in hotel enterprises



Ольга Валентиновна Лесникова

ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», доцент кафедры международного бизнеса и гостиничного дела, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-6918>, SPIN-код: 4552-4873, AuthorID: 1064864.

119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д.38.
e-mail: lesguu@yandex.ru

Olga V. Lesnikova

FSBEI HE "Moscow State Linguistic University", Associate Professor of the Department of International Hotel Business, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-6918>, SPIN: 4552-4873, AuthorID: 1064864.

38 Ostozhenka str., Moscow, Russia, 119034
e-mail: lesguu@yandex.ru

Аннотация.

За последние годы внутренний туризм преобразился в динамично развивающуюся сферу экономики, причем обрел черты высокотехнологичной индустрии. Руководители отелей сталкиваются с задачами привлечения обширной клиентуры и одновременного увеличения доходов от оказываемых услуг. Важно также оптимизировать процессы внутри компании для улучшения эффективности и уровня предоставления услуг. Реализация столь масштабных планов без интеграции инновационных подходов кажется недостижимой. Лидеры сферы гостеприимства непрерывно ищут уникальные решения для выделения себя на фоне конкурентов. В данной статье основное внимание уделяется применению организационных и управленческих новшеств в работе отельных комплексов.

Ключевые слова.

Гостиничный бизнес, индустрия гостеприимства, конкурентоспособность, организационно-управленческие инновации, успешность гостиничных предприятий, качество услуг, прибыль предприятия гостеприимства, использование и внедрение инноваций.

Введение

За короткий период времени внутренний туризм преобразился в динамично развивающуюся сферу экономической деятельности, обретая при этом черты высокотехнологичного направления. На сегодняшний день его вклад в валовой внутренний продукт (ВВП) достигает 4%, что считается незначительным показателем. В рамках заседаний Петербургского международного экономического форума были проанализированы перспективы роста данной отрасли в России. Руководители и эксперты в области гостиничного дела стоят перед важными задачами: увеличение числа лояльных клиентов, повышение доходности от предоставляемых услуг, а также оптимизация внутренних бизнес-процессов с целью улучшения эффективности и качества обслуживания. Однако без внедрения новшеств реализация столь амбициозных целей кажется маловероятной. Управленцы сферы гостеприимства не прекращают поиски инновационных решений для опережения конкурентов.

Конкурентное преимущество гостиничных комплексов часто оценивается через призму "ключевых компетенций" (КК), под которыми подразумеваются разрабаты-

Abstract.

In recent years, domestic tourism has transformed into a dynamically developing sector of the economy, and has acquired the features of a high-tech industry. Hotel managers are faced with the task of attracting a large clientele and simultaneously increasing revenue from the services provided. It is also important to optimize processes within the company to improve efficiency and the level of service provision. Implementation of such large-scale plans without the integration of innovative approaches seems unattainable. Leaders in the hospitality industry are constantly looking for unique solutions to distinguish themselves from competitors. This article focuses on the use of organizational and managerial innovations in the work of hotel complexes.

Keywords.

Hotel business, hospitality industry, competitiveness, organizational and managerial innovations, success of hotel enterprises, quality of services, profit of hospitality enterprise, use and implementation of innovations..

ваемые продукты и услуги. Ведь именно умение руководства объединять технологии и уникальные навыки предприятия в компетенции, способные обеспечить быструю реакцию на новые бизнес-возможности, служит основой для достижения преимуществ. Ключевые компетенции строятся на нематериальных активах компании, их грамотном управлении и возможности приумножения.

В современных условиях ведения бизнеса становится очевидным, что ключевую роль в приобретении конкурентных преимуществ играют управленческие инновации. В результате подобных изменений структура управления становится более адаптивной; расширяются возможности многофункционального применения производственных ресурсов; повышается качество выпускаемой продукции; ускоряются процессы изготовления и распространения товаров при сокращении затрат на эти этапы жизненного цикла товара; улучшаются условия труда; вводятся эффективные системы мотивации сотрудников, способствующие активизации их творческого потенциала.

Организационно-управленческие инновации становятся решающим элементом в укреплении конкурентных позиций

компании и в достижении ее стратегических амбиций.

Основная часть

Инновация (нововведение) — это использование нововведений практическим способом, которое должно приносить прибыль. Это подразумевает, что если изобретена новая технология или продукт, сформирована новая идея организации труда или управления и т.д., но ни одно из этих нововведений не используется на рынке, они не являются инновациями.

При изучении различных подходов к осмыслению термина "инновация", можно выделить три ключевые перспективы. Прежде всего, инновация неизменно связана с новизной. Далее, в контексте экономических и управленческих дисциплин, она рассматривается как процесс создания новых продуктов, услуг или технологических решений. Наконец, подразумевается внедрение в производственный цикл принципиально новых, глубоко модернизированных методик и составляющих. Данная концепция подчеркивает многоэтапность и постепенное развитие концепта инноваций в исторической ретроспективе [11].

Инновации классифицируются самыми разнообразными способами. Характеристики категоризации используются для разделения инноваций на несколько категорий.

Благодаря интеграции инноваций реализуется завещающий этап инновационного процесса — производство сложных, наукоемких товаров и услуг «под ключ», создание систем, пользующихся высоким спросом на рынке, в результате наилучшего сочетания технологических и научных достижений, которые были подтверждены с помощью фактического использования (знания, технологии, оборудование и т.д.) [10].

Большое количество улучшенных инноваций происходит в результате модификации изобретений, которые, в свою очередь, обеспечивают прорывные достижения. Новая серия или группа следующих, менее важных, улучшающих изобретений является результатом прорывной

инновации, создающей новую отрасль или технологический класс.

Интенсивный прогресс технологий активизирует новаторские процессы, изменяя траекторию развития сервисного сегмента и обычные модели распределения власти. Одним из заметных результатов такого изменения стало размывание границ между производственной сферой и областью услуг; часто сопутствующие товару сервисы обретают особую ценность в глазах потребителя [5].

Семантический диапазон английских словосочетаний «service» и «services» («услуги», «сервис», «сервисное обслуживание») достаточно широк. Деятельность гостиниц относится к экономической деятельности в сфере услуг. Интерактивное взаимодействие между заказчиком и поставщиком в значительной степени влияет на развитие сервиса. На самом деле, оно может быть использовано для разработки инноваций, которые включают установление новых связей и возможностей для совместной деятельности.

Общение между людьми и организациями подразумевает обмен данными, что, в свою очередь, предполагает выбор соответствующих методов как для ключевых процессов, так и для реализации управленческих и организационных функций в поддерживающих структурах.

Профили клиентов становятся ярким примером новаторства в сфере взаимодействия с покупателями. Они позволяют работникам сервисных фирм эффективно улавливать запросы отдельных пользователей: специалисты колл-центров адаптируют подходы поведения в разнообразных сервисах [7].

В процессе получения услуг клиенты могут коммуницировать между собой, и действия одних влияют на использование сервиса другими. Участники социальных сетей, пассажиры транспорта, гости выставок формируют позитивное или негативное впечатление о сервисе. Следовательно, новшества могут быть направлены на расширение или сокращение возможностей такого общения, на разнообразие опыта среди потребителей.

Услуги в сфере сервиса представляют собой не столько физические объекты, сколько итог взаимодействия с клиентом. Чаще всего это процесс создания ценностей, а не изготовление товаров, при этом услуги часто рассматриваются как нематериальные активы.

Отсутствие материальности в большинстве услуг гостиничного бизнеса влияет на применение новаторских сервисных решений. Например, механизмы охраны интеллектуальной собственности, такие как патентование, разработанные для товаров, могут быть неэффективны для усовершенствования способов предоставления услуг [6].

Особенности гостиничных услуг, такие как невозможность их транспортировки, хранения или демонстрации до момента сделки, указывают на их нематериальный характер. В этом контексте инновации в сегменте сервиса нацелены на эти аспекты: разработка физических дополнений к услугам (например, карты лояльности); создание механизмов контроля качества (отзывы клиентов, стандарты качества).

Правительственное управление в сфере гостиничных услуг необходимо из-за разницы в информированности между поставщиками и потребителями. Гостиничные компании должны принимать меры, чтобы убедить клиентов в уникальности и высоком качестве их инновационных услуг. Таким образом, организациям, предоставляющим нематериальные и интерактивные услуги, необходимо сосредоточиться на специфических чертах сервисных новшеств, таких как неоснованные на технологиях и внимание к взаимоотношениям между продавцами и покупателями [3].

Маркетинговые подходы в области услуг разнятся с таковыми для физических товаров. Был разработан интегрированный метод, известный как «логика главенства сервиса». Услуга предоставляется в виде совместного процесса создания ценности, в котором и гостиничное предприятие, и клиент используют ресурсы для достижения преимуществ [4].

Выделены ключевые динамические элементы успеха сервисных инноваций в гостиничной индустрии:

- наблюдение за потребностями клиентов и технологическими возможностями их удовлетворения;

- разработка концепций;

- координация и распределение элементов сервиса;

- управление;

- приспособление и обучение;

- взаимодействие.

Эффективное внедрение нововведений в сферу гостиничного сервиса зависит от наличия конкурентных преимуществ у предприятий в вышеупомянутых сферах.

Проведя анализ инновационной активности в секторе услуг, мы установили, что существенные отличия между инновациями в области производства и услуг явно прослеживаются. В частности, отмечаются уникальные особенности инновационных проектов, реализуемых компаниями, работающими в сфере услуг [1].

Компании в сфере сервиса обычно меньше сосредотачиваются на научно-исследовательской деятельности и разработках, что ведет к уменьшению расходов на науку и разработки в процессе интеграции инноваций. Эти организации реже внедряют радикальные новшества. Кроме того, предприятия услуг часто предпочитают использовать лизинг для обновления основных фондов, в отличие от производственных предприятий. Они также затрачивают меньше средств на покупку патентов и лицензий по сравнению с производственным сегментом. Доля доходов, направляемых на инновации в сервисных компаниях, также меньше [12].

Инновации в области сервиса легче поддаются копированию. Менеджмент человеческих ресурсов занимает ключевую позицию в процессе реализации новаторских идей в услугах; таким образом, дефицит квалифицированных кадров становится главной преградой для инновационных процессов. У сервисных нововведений есть обширные перспективы расширения, включая не только услуги, но и процесс взаимодействия между клиентом и поставщиком.

Данный контакт между потребителем и поставщиком услуг вносит значительный

вклад в создание новшеств, предоставляя возможности для налаживания новых путей взаимодействия и сотрудничества. Инновации в области услуг могут быть разделены на продуктовые и процессные, однако в контексте услуг границы между этими категориями стираются из-за активного участия клиента в процессе оказания услуг.

Материальная база сервисной организации, включающая элементы как местоположение и оформление помещений, имеет существенное значение при внедрении нововведений. Пожелания и требования клиентов в сфере услуг являются ключевыми для стимулирования инноваций, а маркетинг оказывает важное влияние на инновационный процесс, помогая идентифицировать потребности на этапе создания новинок и проверять их соответствие ожиданиям клиентов в ходе реализации [2].

Отрасль гостеприимства, тесно связанная с туризмом, охватывает обширный спектр предприятий, ориентированных на обслуживание туристов, путешественников и местного населения [8].

Рассмотрим основные векторы инновационного развития предприятий в сфере гостеприимства:

1. Технологическое обновление. В гостиничной индустрии применение новшеств становится ключевым элементом, влияющим на производственные процессы. Внедрение автоматизации способствует усилению операционной деятельности отелей через интеграцию автоматических систем и виртуальной сети, что укрепляет их рыночное положение и налаживает прочную связь с потребителями.

2. Сервисная концепция охватывает полный спектр услуг, предоставляемых гостиницей. Анализируя и оценивая текущую стратегию в сфере сервиса, отель идентифицирует потребность в усовершенствовании или расширении своего ассортимента услуг.

3. Интерфейс обслуживания клиентов занимает центральное место в инновационной активности гостиничного сектора. Посетители оказывают непо-

средственное влияние на качество сервиса, их ориентация на клиента стимулирует прогрессивные изменения и нововведения в этой отрасли.

4. Уникальность заведения иногда становится самой инновацией. Исключительный формат, дизайн, структура и неповторимый набор услуг позволяют гостинице выделиться среди конкурентов. Предприятия, работающие в гостеприимстве, уделяют пристальное внимание разработке таких инновационных решений.

Заключение

Исследуя различные типы инновационных процессов, приходим к пониманию, что они зачастую связаны с достижениями в области производства физических товаров. Однако такие модели оказываются малоэффективными для сектора предоставления услуг. В этой отрасли необходимо адаптировать инновационные методы, принятые в производственных компаниях, с учетом специфики услуг. Подобный подход способствует формированию универсальной базы, предназначенной для развития учебных программ и создания комплексной инновационной стратегии [13].

Технологические прорывы вместе с новшествами в управлении и структуре организаций оказывают значительное влияние на успешность бизнеса в текущих экономических реалиях. Национальная инновационная система склонна упускать важность всестороннего анализа управленческих и организационных изменений, и это приводит к недостатку теоретической подготовленности в данной области [9]. В данной работе описывается распределение управленческих и организационных нововведений по их функциональному назначению и приводятся типичные примеры для каждой из выделенных категорий

Список источников:

1. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б. [и др.] Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_14.
2. Денисова И.В. Масштабирование бизнеса в нестабильных экономических условиях // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 161-166. – DOI 10.52176/2304831X_2024_03_161.
3. Ермилина Д.А., Кузьмина Е.Ю. Формирование HR-бренда компании и общие тренды его развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 206-211. – DOI 10.52176/2304831X202401206.
4. Зотов В.Б., Бронников И.А., Блинова Н.В. Управление рисками на основе информационно-коммуникационных технологий // Муниципальная академия. 2016. № 1. С. 34-42.
5. Иванова К.С., Алыев О.Д., Набиева А.Р. Развитие научно-технологического потенциала регионов Приволжского федерального округа Российской Федерации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 40-47. – DOI 10.52176/2304831X_2024_03_40.
6. Кануникова М.И., Лесникова О.В. Культурно-досуговая деятельность в сфере гостиничного бизнеса // Восточно-Европейский научный вестник. 2024. Т. 20, № 1. С. 8-10.
7. Колесников М.В., Стаханов Д.В. Совершенствование моделей сбалансированного управления и целевого развития сферы услуг в регионе // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 43-48. – DOI 10.52176/2304831X_2024_01_43.
8. Кротенко Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: "цифровой" и "нецифровой" векторы развития // Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70-77. – DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
9. Кротенко Т.Ю. Возможности и угрозы цифровой трансформации управленческого образования // Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 1. С. 98-106. – DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-1-98-106.
10. Лесникова О.В., Кануникова М.И. Качество в предоставлении гостиничных услуг как фактор удовлетворенности и лояльности клиентов // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 136-143. – DOI 10.52176/2304831X_2023_04_136
11. Ребус Н.А., Трубин А.Е., Королев П.А. Инновационные подходы к управлению логистическим бизнесом в современных условиях Ребус, // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 66-73. – DOI 10.52176/2304831X_2024_01_66.
12. Соколова С.В. Место здорового образа жизни в молодежной политике современной России // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 143-147. – DOI 10.52176/2304831X_2022_04_143.
13. Шор И.М. Специальный инвестиционный контракт как перспективная форма партнерства государства и бизнеса в промышленности // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 56-65. – DOI 10.52176/2304831X_2024_01_56.

References:

1. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B. [et al.] Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22. - DOI 10.52176/2304831X_2022_03_14.
2. Denisova I.V. Scaling business in unstable economic conditions // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 161-166. - DOI 10.52176/2304831X_2024_03_161.
3. Ermilina D.A., Kuzmina E.Yu. Formation of the company's HR brand and general trends of its development // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 206-211. - DOI 10.52176/2304831X202401206.
4. Zotov VB, Bronnikov IA, Blinova NV. Risk management based on information and communication technologies // Municipal Academy. 2016. No. 1. P. 34-42.
5. Ivanova KS, Aliev OD, Nabieva AR Development of scientific and technological potential of the regions of the Volga Federal District of the Russian Federation // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 40-47. – DOI 10.52176/2304831X_2024_03_40.
6. Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Cultural and leisure activities in the hotel business // East European Scientific Bulletin. 2024. Vol. 20, No. 1. P. 8-10.
7. Kolesnikov M.V., Stakhanov D.V. Improving balanced management models and targeted development of the service sector in the region // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 43-48. – DOI 10.52176/2304831X_2024_01_43.
8. Krotenko T. Yu. Search for new dimensions of the education space: "digital" and "non-digital" vectors of development // Digital sociology. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 70-77. - DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
9. Krotenko T. Yu. Opportunities and threats of digital transformation of management education // Digital sociology. 2022. Vol. 5, No. 1. P. 98-106. – DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-1-98-106.
10. Lesnikova O.V., Kanunikova M.I. Quality in the Provision of Hotel Services as a Factor in Customer Satisfaction and Loyalty // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 136-143. - DOI 10.52176/2304831X_2023_04_136
11. Rebus N.A., Trubin A.E., Korolev P.A. Innovative Approaches to Managing the Logistics Business in Modern Conditions Rebus, // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 66-73. - DOI 10.52176/2304831X_2024_01_66.
12. Sokolova S.V. The Place of a Healthy Lifestyle in the Youth Policy of Modern Russia // Municipal Academy. 2022. No. 4. P. 143-147. – DOI 10.52176/2304831X_2022_04_143.
13. Shor I.M. Special investment contract as a promising form of partnership between the state and business in industry // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 56-65. – DOI 10.52176/2304831X_2024_01_56.

УДК 5.2.3.8.7
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_270
EDN: HRECKF

Истоки самоорганизации городских агломераций

The origins of self-organization of urban agglomerations



Светлана Викторовна Соколова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, доцент, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-7840-1264>, Web of Science Researcher
ID: <https://publons.com/researcher/3860997/svetlana-sokolova/>,
SPIN-код: 2312-9121, AuthorID: 699477.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: prepodsokolova55@mail.ru

Svetlana V. Sokolova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of State and Municipal Administration, Candidate
of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7840-1264>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3860997/svetlana-sokolova/>, SPIN
code: 2312-9121, AuthorID: 699477.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: prepodsokolova55@mail.ru

Аннотация.

Важнейшей качественной особенностью современного этапа мировой урбанизации, начало которого совпадает с серединой XX века, является появление совершенно новой формы территориальной организации населения и хозяйства, которая получила название «агломерация городов» или «городская агломерация». Особенность формирования городских агломераций состоит в том, что они возникли не по распоряжению каких-либо органов управления, а фактически самоорганизовались. Проведенный в работе анализ позволил сформулировать главные первичные социально-исторические причины агломерирования городов, а также основные пути самообразования городских агломераций. Выделение и характеристика специфических внутриагломерационных связей, в первую очередь межгородских коммуникаций, важно как для понимания возможных направлений развития уже сложившихся городских агломераций, так и для прогнозирования новых районов перспективной самоорганизации новых агломераций городов.

Ключевые слова.

Город, межгородские коммуникации, городские агломерации, агломерирование городов, агломерационные связи.

Введение

Агломерация населенных мест, и, в частности, агломерация городов – весьма сложный объект исследования. Основой формирования современных городских агломераций выступает город [3]. Достаточно долго город был самой сложной и совершенной формой организации совместной жизни людей и удовлетворения их массовых бытовых и культурных потребностей (в этом отношении он неизменно противостоял деревенской жизни). Однако в ходе индустриализации и урбанизации экономически развитых стран город перестает быть самой высшей и сложной формой территориальной организации совместной жизни людей и начал все чаще входить в качестве составной части в более сложные образования – городские агломерации.

Основная часть

Осознание процесса агломерации городов произошло лишь на протяжении 20-40-х годов XX века. Едва ли не первым, кто обратил внимание на этот процесс, был французский географ Альбер Деман-

Abstract.

The most important qualitative feature of the modern stage of world urbanization, the beginning of which coincides with the middle of the XXth century, is the emergence of a completely new form of territorial organization of the population and economy, which was called "urban agglomeration" or "urban agglomeration". The peculiarity of the formation of urban agglomerations is that they did not arise by order of any governing bodies, but actually organized themselves. The analysis carried out in the work allowed us to formulate the main primary socio-historical causes of urban agglomeration, as well as the main ways of self-education of urban agglomerations. The identification and characterization of specific intra-agglomeration connections, primarily intercity communications, is important both for understanding the possible directions of development of already established urban agglomerations, and for predicting new areas of promising self-organization of new urban agglomerations.

Keywords.

City, intercity communications, urban agglomerations, urban agglomeration, agglomeration links.

жон, заговоривший о Парижской агломерации [7]. Но по-настоящему объектом изучения этот процесс становится в середине прошлого века, когда стали говорить о фактически образовавшихся следующих агломерациях, ранжированных в порядке убывания численности их населения [1, с.24-25]:

1. Нью-Йоркская агломерация, сложившаяся в границах штатов Нью-Йорк и Нью-Джерси, охватившая к 1953г. около 13,6 млн. человек.

2. Лондонская агломерация, насчитывающая к моменту пересмотра проекта реконструкции Лондона, т.е. к 1951г. 9,2 млн. жителей, т.е. свыше 19% всего населения Соединенного Королевства.

3. Московская агломерация, в которой к 1956г. определилось около 8,5 млн. жителей, из которых 1,05 млн. находились в сельских местностях, или, точнее, на территории сельских советов.

4. Парижская агломерация с населением около 7,0 млн. человек (1956г.), что составляло около 16% всего населения страны, причем под Парижской агломерацией подразумевалась не вся так на-

зывается «Парижская область» (Region de Paris), выделенная на карте Франции в чисто градостроительных целях Министерством реконструкции и жилищного строительства (MRL), а только ее наиболее урбанизированная сердцевина – Париж и его пригороды (Paris et banlieue).

5. Рурская агломерация – скопление городов в бассейне Рура и Эмшера и канала Рейн – Херне, т.е. с центрами в составе Эссена, Дуисбург-Рурорта, Дортмунда, Гельзенкирхена, Бохума, Оберхаузена, Мюльгейма и Реклингхузена с населением в 1953г. около 4,3 млн. человек.

6. Агломерации Северной Англии: Ланкаширская с центрами в Ливерпуле и Манчестере с населением порядка 3,8 млн. человек, и Йоркширская, сложившаяся вокруг Лидса и насчитывающая в начале 50-х годов около 1,7 млн. жителей.

7. Японская агломерация Осака, в которую входили также города Кобе, Нисиномия, Сакаи, Фусе, Сунта, Амагасаки с пригородами с общим населением в 1950г. около 3,8 млн. человек.

8. Английская агломерация Миддленда с центром в Бирмингеме и населением более 2,2 млн. человек.

9. Донбасс, где одна только пятерка городов с населением более 100 тыс. каждый (Сталино, Макеевка, Горловка, Кадиевка и Краматорск) давала в 1956г. суммарное население около 1,5 млн. человек.

10. Польская Верхне-Силезская агломерация с населением около 1,2 млн. человек.

Откуда же взялись и каким образом сформировались городские агломерации? Анализ исторического развития города показывает, что, за исключением очень удаленного от нас начального этапа (когда город иногда становился лишь укрепленным убежищем для окрестного населения на время военной опасности), город всегда был населенным местом, причем очень долгое время укрепленным населенным местом. Экономически он вначале оставался деревней; затем превратился в населенное место смешанного сельскохозяйственного и ремесленного профиля с работой ремесла

почти целиком на местный рынок; позже, с развитием торговых отношений, - в торгово-ремесленный город с работой на сторону и, наконец, в промышленный город. На этом этапе город утрачивает свои оборонительные функции и из укрепленного, замкнутого города стал превращаться, как правило, в открытый город.

Соответственно этому изменялись и его пространственные очертания. Долгое время они целиком находились под определяющим воздействием основной, то есть оборонительной задачи. Город стремился строиться по принципу наименьшего удельного периметра (минимума длины стен на единицу площади защищаемой им территории), как наилучшим образом гарантирующему, при прочих равных условиях, его обороноспособность. Этому отвечало и стремление города быть самостоятельной военно-политической единицей (античный полис, средневековые города Европы и др.).

На примере крупных городов можно увидеть постепенность отмирания определяющего значения для пространственных форм города оборонительных задач. Любой старый крупный город ясно показывает постепенное снижение мощности концентрических оборонных сооружений, возведенных в более поздние времена. Это прекрасно видно на примерах Парижа, Вены и особенно Москвы с ее мощными стенами Кремля, более слабыми каменными стенами Белого города, деревянной стеной Земляного города и линией Камер-Коллежского вала, не имевшего оборонительной ценности. Ту же последовательность показывают сооружения Парижа, начиная от стен Филиппа-Августа (XII век) до Стены Людовика XV (XVIII век) [2].

С утратой первоначального оборонительного значения как ведущего звена всей его организации в ходе развития промышленности и формирования крупных централизованных государств город быстро утратил свои пространственные функции. Он освободился от стен и получил возможность расти вширь. Изменилось и само понимание города. В глазах античного и средневекового человека

понятие это строилось на признаке физического ограждения от внегородских пространств. Даже предместье являлось «лжегородом» (прямой смысл французского «faubourg»), «предгородом» (немецкое «Vorstadt») или «подгородом» (английское «suburb»), но еще не городом. Границы города были заданы стеной. Теперь же они должны были быть найдены в каждом отдельном случае.

Территориальный рост города неизбежно ведет к пространственному сближению близко лежащих городов. Между городом и окружающей территорией возникают сложные связи, в которых город выступает в роли организатора внегородской среды, переделывая ее быт и экономику. С развитием этих связей входящие в состав этой среды населенные места негородского типа начинают испытывать многообразную заинтересованность в улучшении и облегчении их связей с городом (для удешевления доставки сельскохозяйственной продукции, для облегчения поездок на работу и по культурно-бытовым потребностям и т.д.), а поэтому такие территориально населенные места растут главным образом в сторону города. При этом анализ показывает, что центры тяжести строительного освоения таких населенных мест медленно смещаются в сторону города, в поле тяготения которого они лежат. Само общеизвестное стремление пригородных населенных мест располагаться полосами вдоль дорог, ведущих именно в город, свидетельствует о том же самом, ибо выход на прямую дорогу, ведущую в город, есть уже приближение к городу.

При пространственной близости двух городов соединяющая их транспортная трасса является зоной повышенного притяжения для внегородского расселения. Любая такая трасса имеет больше шансов вскоре стать застроенной и превратиться из дороги в улицу.

Не менее активные и разнообразные связи могут возникнуть и между любыми двумя близко лежащими городами, хотя бы и разделенными внегородской средой. И эти связи в свою очередь повышают строительное освоение тех частей каждо-

го из этих двух городов, которые обеспечены наилучшими условиями коммуникации с соседним городом. В этом одинаково заинтересованы и люди, работающие в соседнем городе, и предприятие, получающее оттуда сырье. Таким образом, наличие подобных прямых связей между двумя городами также является фактором их тяготения друг к другу. В силу всего сказанного территориальный разрыв между двумя близко лежащими городами в ходе хозяйственного развития района скорее подвергнется быстрой урбанизации, осью которой явится удобная транспортная магистраль, связывающая эти города. Иначе говоря, города подчинены своего рода закону взаимного тяготения.

В территориальном росте современного города следует различать две стадии: раннюю и позднюю, т.е. стадию полного пространственного слияния соседних городов. Примерами ее может служить венгерский Будапешт (образовавшийся путем слияния Пешта и Буды), современный немецкий Гамбург (Гамбург и Альтона), немецкий город Вупперталь (Бармен и Эльберфельд), британский Портсмут (старый Портсмут, Портси, Саутси и Лендпорт), китайский Ухань (Ханькоу, Учан и Хэньян), немецкий Дуисбург (старый Дуисбург, лежащий южнее канала Рейн-Херне, и Рурорт) [4].

Обычно при слиянии один из городов «поглощает» другой по двум направлениям:

- подчинение одного из городов градообразующим факторам другого города;
- подчинение поглощаемого города системе коммунально-хозяйственной организации города-поглотителя.

В Будапеште явным «поглотителем» явился в свое время Пешт, при слиянии Гамбурга и Альтоны – Гамбург (хотя коммунальная организация Альтоны стояла выше), Портсмута, Портси, Саутси и Лендпорта – Портсмут (хотя к моменту слияния он был наименьшим по размерам). Во всех этих случаях решающая роль принадлежала градообразующим факторам, составлявшим базу участников слияния: их значение в экономике страны предопределяло главенствующую роль того или иного участника. Хотя, например,

Бармен и Эльберфельд были равноценными участникам слияния.

В случае резко выраженного неравенства размеров участников слияния картина поглощения вполне ясна. Таково, например, поглощение полутора десятков общин, включенных в границы Парижа при расширении городской черты в 1860 году. При этом пригороды превратились в административные районы столицы [6].

Однако объектом исследования являются все-таки не слившиеся города, а городские агломерации, которые изначально зачастую назывались агломерациями городов. Проведенный анализ позволил выделить главные первичные социально-исторические причины агломерирования городов:

1. Общий рост производительных сил и на его базе быстро развивающаяся урбанизация, идущая в направлении не только развития старых городов, но и появления новых. При этом на возникновение внегородских индустриальных очагов влияет размер аренды городской земли, которая часто достигает совершенно недоступных для многих отраслей промышленности уровней в границах крупных городов. Кроме того, некоторые отрасли промышленности требуют разбросанного размещения по территории. Таковы, например, все добывающие отрасли, а также обслуживающие их транспортные узлы.

2. Усиление специализации общественных и хозяйственных функций отдельных населенных мест или целых районов. В области производства и обращения материальных ценностей эта специализация обуславливается повышением уровня его концентрации. Это усиливает заинтересованность городов в развитии различных форм межгородского обмена и кооперирования.

Ремесленник выполнял весь производственный цикл от сырья до производства готового продукта своими руками в пределах одной и той же мастерской. Мануфактура уже знала, кроме простой, также и сложную кооперацию, при которой могло быть разделение труда по отдельным операциям не только между участниками производства в стенах одной мастерской,

но и между разными, независимыми друг от друга, мастерскими. Это освобождало производство от необходимости осуществлять весь цикл в одном и том же городе. Но масштабы производства были таковы, что сохранялась экономическая целесообразность обработки полуфабрикатов в одном городе, тем более что дороговизна транспорта требовала минимума всяких перемещений полуфабриката на значительные расстояния. С переходом к высоким уровням концентрации производства крупное предприятие, как правило, начинает специализироваться лишь на каких-то производственных звеньях полного цикла и, кроме того, работать в масштабах общенационального, а, зачастую, и мирового рынка и поэтому становится тесно связано либо с поставщиками полуфабрикатов, либо с контрагентами по переработке его собственных полуфабрикатов, либо с предприятиями – смежниками. Причем эти контрагенты обычно разбросаны по всей стране. Соответствующий хозяйственному развитию культурный рост населения расшатывает патриархальную замкнутость быта малых городов и заставляет их жителей искать связей с большими городами в поисках культурных впечатлений и развлечений или рыночных новинок.

3. Развитие и удешевление межгородского транспорта. Затрата получаса, равносильная при пешей ходьбе в среднем двухкилометровому расстоянию, в условиях межгородского транспорта может быть эквивалентна 15-25 км или даже больше.

4. Урбанизация внегородских территорий, особенно сильная между близко расположенными городами, и рост самих городских территорий, пространственно сближающий города и тем самым еще более облегчающий межгородские коммуникации.

Таким образом, в процессе агломерации группа населенных мест, не сливаясь в единый город, превращается в «созвездие городов», участники которого не просто расположены смежно друг с другом, а образуют сообщество населенных мест городского типа, внутренне связанное

различными формами межгородской кооперации и обоюдных связей аналогично связям между различными территориальными частями одного и того же города.

В огромной большинстве городских агломераций слагаются наиболее сложные формы специализации городов-участников, связанных с различными хозяйственными и общественными функциями, составляющих их градообразующие базы. Однако довольно часто для определенной группы участников агломерации самостоятельные широкие градообразующие факторы общегосударственного значения постепенно заменяются назначением бытового обслуживания других, ведущих членов той же агломерации, и это назначение становится их единственным градообразующей функцией. Так, в составе агломераций возникают или могут возникнуть города на базе местной обслуживающей промышленности, поселки, специализированные на задачах загородного отдыха и так называемые «города-спальни». Таким образом, все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что развитая городская агломерация, взятая в целом, имеет свою внутреннюю функциональную структуру.

Важную роль в формировании и развитии агломерации городов играют межгородские транспортные связи. Но какие из них присущи именно городской агломерации, а не просто городу? В любой современной экономически развитой стране каждое предприятие градообразующего значения находится в центре сложнейшей паутины прямых экономических связей, иногда покрывающей всю страну. Эти связи могут быть факторами агломерации как промышленности, так и городов, но вовсе не являются обязательно связями, специфическими для агломерации последних, прежде всего потому, что агломерация предполагает пространственную близость городов. Поэтому связи между предприятиями городов, удаленных друг от друга на значительные расстояния, не подходят под понятие агломерационных связей.

Но можно ли считать все такого рода прямые связи между предприятиями

смежных городов специфическими для городских агломераций (например, обмен полуфабрикатами между двумя предприятиями)? Конечно, связи подобного рода, с достижением ими определенного уровня интенсивности, оказываются очень выразительным косвенным признаком агломерации городов, ибо они являются одним из факторов агломерирования промышленности, а ее размещение влияет на расположение городов. Но все-таки наличие подобных связей имеет значение лишь для внутренней экономики предприятий – участников этих связей, и, оказывая влияние на структуру внутриагломерационных коммуникаций, не предопределяет ни размеров, ни характера городов, в которых расположены эти предприятия.

В случае агломерации предприятия, находящиеся в смежных городах, оказывают влияние на соседний город, как населенный пункт. Таким образом речь идет не о связях «предприятие – предприятие», а о связях «предприятие – населенный пункт», т.е. о связях не по материальным ресурсам, а по приложению труда населением одного города на предприятиях другого города. Именно эти связи и являются специфическими для агломераций. При этом возможны два основных случая:

- население одного города работает в другом городе, а также и наоборот;
- население двух или более городов работает в общих для них точках вне этих городов.

Если говорить о хозяйственных агломерационных связях, то к ним прежде всего можно отнести:

1. Связи, выраженные в межгородских транспортных коммуникациях. Транспортные связи являются своего рода силовыми линиями, и хорошо отражают тяготение членов агломерации друг к другу, что выражается мощностью потоков пассажиров и грузов по этим трассам. Причем транспортная сеть – это не только одно из важнейших подтверждений сложившейся агломерации, но и фактор ее развития.

2. Связи в сфере устройства и эксплуатации так называемых инженерных сетей (по электроэнергии, теплу, газу, воде, ка-

нализации, ливнеотводу и пр.) и связанных с ними узловых инженерных сооружений. Экономика инженерных сетей такова, что централизация выработки всех видов энергии и газа является более выгодной и диктует рост мощности генерирующих устройств.

3. Связи по региональным мероприятиям санитарного зонирования и охраны воздуха, почвы и водоемов. Сами физические свойства воздуха и воды, а именно их подвижность, требуют санитарно-защитных мероприятий в рамках целых районов. Границы городов неизвестны ни воздушным потокам, ни течению рек.

4. Связи по объединенной организации внегородских устройств для отдыха населения (загородные лесопарки, пригородные курорты, спортивные водоемы) или по организации сельского хозяйства в фирмах, отвечающих интересам городов – членов агломерации и основанных на использовании средств, даваемых соседством города (например, на утилизации отработанного тепла, городских сточных вод и пр.).

При анализе агломерационных связей не должен упускаться из виду еще один вид связей. Всякая агломерация является территориальным комплексом, а следовательно, она включает в себя, кроме городов и населенных мест городского типа, еще и окружающие их территории с внегородскими формами хозяйственного освоения. И, подобно тому, как развивающийся город, как правило, не знает внутри себя бросовых земель, т.е. земель, не освоенных в городских формах, так и развитая городская агломерация непременно воздействует на внегородские территории в зоне своего влияния, подчиняя их своим интересам и диктуя им нужные ей формы их хозяйственной организации. Она придает им характер пригородности. Кроме того, пригородные территории являются практически всегда плацдармом для экспансии города, т.е. объектом для освоения их в чисто городских формах, как производственных, так и селитебных. Но и сельскохозяйственные территории в этом случае также переключаются зачастую практически целиком на задачи

обслуживания города или городов с изменением направления сельского хозяйства, создавая для этого чисто пригородные формы земледелия и животноводства. Конечно, эти процессы наблюдаются не только в городских агломерациях, но в последних они особенно сильно выражены, поскольку сам факт существования агломерации свидетельствует об энергичной урбанизации района.

Важнейшей проблемой, не решенной до настоящего времени, остается вопрос о границах городской агломерации, поскольку достаточно трудно установить радиус агломерации, т.е. то расстояние, на котором затухает магнитное поле центрального города, исчезает его прямое воздействие на другие смежно лежащие населенные пункты и их местное хозяйство. Радиус агломерации, присущий определенному городу, при равенстве прочих условий стоит в прямой зависимости от его потенциала. Например, крупный город с мощной промышленностью, вовлекающей значительные кадры, обладает такими возможностями организации дешевого и скоростного пригородного транспорта, которые недостижимы для небольшого города со слабой промышленностью. Поэтому вокруг первого очертится широкая зона трудовых тяготений из пригородов, в то время как вокруг второго она в лучшем случае будет равна радиусу пешего хождения. Два смежных больших города могут создать единую систему очистки сточных вод, к которой могут быть присоединены их спутники, в то время как для двух небольших городов такая единая система может оказаться нерентабельной.

Из вышеизложенной проблемы вытекает следующая, связанная с определением показателя плотности городской агломерации, под которой, как правило, понимают среднюю плотность населения, рассчитываемую на единицу поверхности агломерации. Значение этого показателя заключается в том, что при прочих равных условиях именно плотность агломерации определяет экономические возможности освоения территории и предопределяет уровень удельных затрат, которые обще-

ство может понести на единицу поверхности для ее инженерной организации, имея в виду издержки на ее застройку, благоустройство и транспортно-сетевое оборудование. Примерами плотной агломерации во второй половине XX века были Париж и особенно Лондон с характерным для него сосредоточением основной массы населения на площади 900 кв.км (при плотности 9 тыс.чел./кв.км), очень компактно расположенной. Примером разреженной городской агломерации можно было назвать Москву, где основной контур городского расселения имел звездообразное многолучевое очертание с вдвое меньшей средней плотностью в его границах, а между лучами оставались обширные территории с внегородскими формами освоения [1, с.36].

Большое значение для агломерации городов имеет природная среда, которая зачастую диктует расположение господствующей пространственной оси агломерирования. Так, японская агломерация Осаки расположена вдоль морского берега; индийская агломерация Калькутты вытянута по реке Ганг и ее рукаву Хугли; немецкая агломерация Рура тянется вдоль угленосных пластов. Иногда, наоборот, природная среда может препятствовать формированию агломерации.

Заключение

Таким образом, агломерация городов – это исторически новый этап городских форм территориальной организации населения, характерный для определенного уровня развития производительных сил. Городская агломерация имеет значительные шансы стать одной из самых распространенных форм размещения производительных сил, расселения и местного хозяйства, поскольку она может помочь преодолеть противоположность между городом и деревней, избежать гипертрофии крупных городов, обеспечить новую важную роль для малых городов, получающих особое значение в составе городских агломераций. В то же время даже в настоящее время, несмотря на общее признание существования и развития городских агломераций в большинстве стран мира

[5], имеется множество теоретических и практических проблем, связанных в первую очередь с недостаточностью изучения этого объекта современности. Поэтому необходимо объединение усилий разных специалистов, прежде всего географов, экономистов, управленцев, градостроителей и юристов для того, чтобы прийти к формированию единообразного понимания самого понятия «городская агломерация» и его последующего законодательного закрепления в нормативных материалах.

Список источников:

1. Дубровин П.И. Агломерации городов (генезис, экономика, морфология) // Вопросы географии. 1959. Сборник сорок пятый. С. 23-36.
2. Марк Сартан Архитектурные памятники Парижа. Крепостные стены // Искусство. 2009. № 19. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://art.1sept.ru/article.php?ID=200901908&ysclid=m0ididu54d34469824> (дата обращения 10.07.2024).
3. Местное самоуправление: энциклопедия. 2-е изд. доп. и перераб. / под общ. ред. проф. В.Б. Зотова // Москва: РМА. 2014. - 943 с.
4. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
5. Соколова С.В. Географический аспект современной урбанизации // Градостроительное право. 2020. № 4. 2020. С. 152-160.
6. Соколова С.В. Париж: особый статус и городское самоуправление // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 196-201.
7. Demangeon, Albert Paris, la ville et sa banlieue, 1949, Paris: Bourrelier, p. 60. - [Electronic resource]. Access mode: https://openlibrary.org/works/OL1266042W/Paris_la_ville_et_sa_banlieue (date of access 10.07.2024).

References:

1. Dubrovin P.I. Agglomerations of cities (genesis, economy, morphology) // Questions of geography. 1959. Collection forty-fifth. P. 23-36.
2. Marc Sartan Architectural monuments of Paris. Fortress walls // Art. 2009. No. 19. - [Electronic resource]. Access mode: <https://art.1sept.ru/article.php?ID=200901908&ysclid=m0ididu54d34469824> (date of access 10.07.2024).
3. Local self-government: encyclopedia. 2nd ed. supplemented and revised / under the general editorship of prof. VB Zotov // Moscow: RMA. 2014. - 943 p.
4. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial management // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. P. 46.
5. Sokolova S.V. Geographical aspect of modern urbanization // Urban planning law. 2020. No. 4. 2020. P. 152-160.
6. Sokolova S.V. Paris: special status and urban self-government // Municipal Academy. 2021. No. 4. P. 196-201.
7. Demangeon, Albert Paris, la ville et sa banlieue, 1949, Paris: Bourrelier, p. 60. - [Electronic resource]. Access mode: https://openlibrary.org/works/OL1266042W/Paris_la_ville_et_sa_banlieue (date of access 07/10/2024).

УДК 339.138
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_279
EDN: CMQNBW

Трансформация стратегий стимулирования сотрудников в секторе гостеприимства

Transforming Employee Incentive Strategies in the Hospitality Sector



Галина Федоровна Красноженова

ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», заведующий кафедрой международного бизнеса и гостиничного дела, доктор социологических наук, профессор, SPIN-код: 8624-3030, AuthorID: 355940
109542, Россия, Москва, Остоженка 38.
e-mail: turizm@linguanet.ru

Galina F. Krasnozhenova

FSBEI HE "Moscow State Linguistic University", Head of the Department of International Business and Hotel Business, Doctor of Sociological Sciences, Professor, SPIN-code: 8624-3030, AuthorID: 355940
109542, Russia, Moscow, Ostozhenka 38.
e-mail: turizm@linguanet.ru

Аннотация.

Компании, осознающие значимость своего коллектива и последовательно усиливающие его мотивацию и производительность, часто достигают лучших результатов. Поэтому, одна из ключевых задач любой организации, в том числе в сфере гостеприимства, заключается в поиске и применении эффективных методов управления рабочими процессами, чтобы максимизировать потенциал каждого сотрудника и улучшить общую эффективность работы. Основным элементом повышения производительности является стимулирование работников. Исследование этого аспекта позволяет понять, что мотивирует людей на труд и какие факторы влияют на их решения в выполнении рабочих задач. Грамотно построенная система вознаграждений становится мощным инструментом для управленцев, способствующим увеличению приверженности персонала и приросту доходов компании. Данная система должна быть продуманной, сбалансированной и действительно привлекательной для работников. В секторе гостиничного сервиса такие мотивационные стратегии выходят на первый план из-за начальных условий, когда доходы сотрудников зачастую ниже, чем в других отраслях. Это приводит к уходу ценных кадров и снижению их работоспособности. Однако, правильно разработанная и реализуемая мотивационная система может кардинально улучшить ситуацию.

Ключевые слова.

Гостиничный бизнес, специфика гостиничных услуг, персонал отеля, вовлеченность персонала, производительность труда, система мотивация персонала, результативность деятельности, доходность отеля.

Введение

В современном экономическом пространстве и сфере межличностных отношений насущной становится задача совершенствования и детализации стратегий стимулирования и вознаграждения работников, ведь они играют центральную роль в обеспечении последовательного роста предприятий, эффективности персонала и их финансовой устойчивости. Целью данной работы является исследовательский анализ особенностей систем стимулирования и вознаграждения сотрудников, совершенствование существующих подходов в этой сфере, а также разработка предложений по их улучшению в контексте гостиничного бизнеса.

Abstract.

Companies that recognize the importance of their team and consistently increase its motivation and productivity often achieve better results. Therefore, one of the key tasks of any organization, including the hospitality industry, is to find and apply effective methods of work process management in order to maximize the potential of each employee and improve overall work efficiency. The main element of increasing productivity is employee incentives. Researching this aspect allows us to understand what motivates people to work and what factors influence their decisions in performing work tasks. A well-designed reward system becomes a powerful tool for managers, contributing to increasing staff commitment and increasing the company's income. This system must be well-thought-out, balanced and truly attractive to employees. In the hotel service sector, such motivational strategies come to the fore due to the initial conditions, when employee salaries are often lower than in other industries. This leads to the departure of valuable personnel and a decrease in their performance. However, a properly designed and implemented motivational system can dramatically improve the situation.

Keywords.

Hotel business, specifics of hotel services, hotel staff, staff involvement, labor productivity, staff motivation system, performance, hotel profitability.

В ходе исследования использовались различные методы: анализ академической литературы по тематике стимулирования и вознаграждения персонала, экономический анализ в области гостиничного бизнеса, сбор и обработка статистических данных, а также наблюдение за работой сотрудников [11].

Пандемия COVID-19, начавшаяся в 2020 году, принесла заметные изменения в экономические отрасли, в том числе и гостиничный сектор. До этих событий применяемые теории мотивации оказались не готовы к подобному развитию событий, что снизило их эффективность. Стало жизненно необходимым определить, какие сдвиги произошли в управленческих прак-

тиках по стимулированию и вознаграждению сотрудников, какие факторы стали ключевыми для персонала, поскольку эти изменения, вероятно, останутся важными и в будущем. Множество работников оказались переведены на удаленный формат работы, ушли в неоплачиваемый отпуск или потеряли работу. Эти события и нестабильность вызвали тревогу среди сотрудников, включая тех, кто работает в гостиничной отрасли. Те, кто серьезно относился к своей карьере, столкнулись с неопределенностью своего профессионального пути, что стало источником стресса. В связи с этим руководители стали свидетелями роста эмоционального давления, конфликтов, претензий к условиям и режиму работы, усталости и выгорания среди сотрудников. Это привело к смене приоритетов в мотивационной политике.

Если ранее внимание сосредотачивалось на материальных стимулах, то теперь в фокусе оказались базовые потребности работников: забота о физическом и психологическом благополучии, вакцинация, поддержание чистоты в помещениях, качество техники и поддержка в обустройстве домашних рабочих мест. Основные меры поддержания, такие как предоставление средств для дезинфекции, масок, регулярное очищение рабочих зон, помогают работникам оставаться спокойными. Важность санитарии и заботы о здоровье увеличилась, войдя в состав мотивационных факторов. Нижние уровни пирамиды Маслоу - потребности в безопасности - приобрели особое значение. Закрывание этих нужд исключительно за счет финансовых выплат стало проблематичным в связи с ограниченностью ресурсов, вызванных пандемией. Эпидемиологический кризис, спровоцированный появлением нового вируса, заставил переосмыслить важность здоровья, сделав медицинское обеспечение ценной корпоративной льготой [10]. Ранее работники не придавали особого значения личному медицинскому страхованию, обращаясь к нему лишь изредка. Однако сейчас ситуация радикально изменилась: из-за переполненности медучреждений доступ

к медицинским услугам стал усложненным. Поэтому, даже минуя материальные поощрения, такие как доплаты и надбавки за стаж, компании, включая гостиничные, продолжили предоставлять своим сотрудникам страховые пакеты [8]. В условиях пандемии это превратилось в ключевой элемент стимулирования, дарующий работникам чувство уверенности и способность обеспечить медицинскую заботу себе и своим близким. В эпоху высокой распространенности болезней, когда многие клиники отказывали в приеме пациентов с другими, нековидными заболеваниями, страхование стало весомым фактором для привлечения и удержания квалифицированных кадров [7].

В нынешнее время тема стимулирования и повышения заинтересованности работников становится весьма значимой для предприятий различных сфер деятельности, особенно в секторе обслуживания. Уровень мотивации персонала нераздельно связан с эффективностью работы организации. Мотивация представляет собой сложный процесс, подверженный воздействию многочисленных элементов, оказывающих влияние на результативность трудовых усилий. Для лидеров организаций важно осознавать важность человеческого капитала, от которого зависит стабильность и динамичное развитие компании. Задача, стоящая перед управленческим составом, заключается в поиске методов мотивации своих команд [9].

Мотивация является многогранным термином, который в широком смысле определяет то, что заставляет человека поступать в определенной манере, являясь той силой, что побуждает сотрудников к деятельности.

Основная часть

В рамках обновления системы поощрений для команды необходимо удерживать заслужившие уважение стимулы, доказавшие свою результативность, и в то же время внедрять новаторские решения. Сокращение экономических показателей подталкивает руководство отелей к значительному уменьшению денежного аспекта в программах стимулирования.

В данных обстоятельствах следует сосредоточиться на поощрениях, не имеющих материального характера. Особое внимание заслуживает организация образовательных программ для персонала, чья актуальность остается на высоком уровне. Повышение квалификации и возможности карьерного роста сотрудников должны быть в центре внимания. Грамотное применение данного метода может служить залогом роста мотивации, улучшения качества работы, сплочения коллектива и привлечения новых талантов. Кроме того, существенно поддерживать обратную связь между управлением и сотрудниками, что может быть достигнуто через проведение рабочих встреч и форумов. Это способствует формированию командного духа и подчеркивает значимость вклада каждого в общий результат.

В период сокращения численности персонала и сложных рабочих условий, значительной мотивацией служит проведение анонимных опросов среди работников. Это предоставляет шанс каждому высказаться и укрепляет уверенность в важности индивидуального мнения для улучшения условий работы. Необходимо акцентировать внимание на анализе предложений от команды. Поддержание инновационных идей крайне важно для сохранения интереса участников к развитию предприятия. Большое значение в нефинансовой мотивации приобретает возрождение "недели благодарности", которая в современных условиях приобретает особый смысл, позволяя выразить признательность каждому за вклад в непростые времена. Расширение этой практики с помощью вручения символических подарков и наград способствует повышению морального духа в коллективе.

Инновационным шагом в сфере нефинансового стимулирования может стать возможность выбора места работы для сотрудников, не привязанных к обслуживанию гостей. Опыт демонстрирует, что дистанционная работа благоприятно влияет на производительность, сокращая факторы отвлечения внимания. Предложение выбора удаленной работы для тех, кому не требуется постоянное нахождение в

офисе, станет дополнительным мотиватором. В контексте методов поддержания мотивации без привлечения финансов, особое внимание следует уделить делегированию полномочий от начальства к сотрудникам. Это даст возможность развития персонала и выделения лидеров, способствующих полному раскрытию их потенциала [3].

Целесообразно возобновить практику присвоения звания "лучший работник" в условиях ограниченных ресурсов на премии. В качестве альтернативы можно предложить увеличенные скидки или ваучеры на услуги сети отелей, что будет стимулировать здоровую конкуренцию и улучшение результатов работы. Также важно восстановить систему благодарностей за труд, заменив денежные вознаграждения сертификатами и скидками, возможно, включая корпоративные подарки. Для тех, кто проявил себя и заслужил звание "лучший сотрудник", в особенности в период пандемии, предлагается упрощенный путь карьерного роста. Это станет ответом на дефицит кадров и продемонстрирует заботу руководства о достижениях персонала. Возобновление корпоративных мероприятий станет дополнительным шагом к укреплению коллектива и улучшению взаимодействия между отделами, не требуя значительных затрат. Предоставление дополнительных дней отдыха для самых трудолюбивых сотрудников станет ценным поощрением, которое поможет предупредить профессиональное истощение [1].

В контексте обсуждения заработных плат, своевременное их начисление становится центральной составляющей стимулирования труда. Дополнительный процент от объема реализации товаров или услуг, а также вознаграждения в виде чаевых, может служить компенсацией за недополученный доход в периоды затишья в работе гостиничного бизнеса.

Оказание поддержки в поддержании страховки здоровья для штата сотрудников остается приоритетным аспектом, создающим у работников ощущение защищенности и подчеркивающим заботу высшего руководства о благополучии

их здоровья. Сохранение существующего уровня страхового обеспечения является необходимым, особо актуально это становится в свете оптимизации численности персонала, что не повлечет за собой увеличения затрат [2].

Компенсация расходов на транспорт и обеспечение питания для работников также занимают значимое место и должны продолжать выполняться. Такие меры не приведут к значительным финансовым издержкам.

Сохранение устоявшейся практики дарения подарков в честь дней рождения сотрудников является важной составляющей корпоративной культуры. Это укрепляет дружеские отношения в коллективе и способствует повышению лояльности сотрудников в трудные времена.

Можно ввести новое направление – программу взаимной благодарности «Отблагодари коллегу». Данная программа позволяет выражать признание любому сотруднику, включая управленческий состав на всех уровнях. Предлагается осуществлять это с помощью специальных открыток, которые будут распространяться руководителями подразделений. Установленный лимит на количество открыток отсутствует. Они могут выдаваться как анонимно, так и открыто. Такой подход способствует укреплению духа командной работы и оптимизации взаимодействия между различными сегментами организации [6].

Таким образом, в кризисных условиях система мотивации должна ориентироваться на использование нефинансовых инструментов стимулирования, способных эффективно заменить часть материальных поощрений и поддержать работников в успешном выполнении профессиональных обязанностей. Особое внимание стоит уделить обучению и карьерному продвижению персонала, что станет основной движущей силой их развития благодаря личным достижениям, таланту и усердию [9].

Выдача тринадцатой зарплаты заслуживает отдельного рассмотрения как критически важный элемент, особенно при положительных итогах годовой деятель-

ности. Данное вознаграждение следует начислять тем, кто показал выдающиеся результаты и был отмечен как «лучший сотрудник». При возможности, желательно выплатить его всем подразделениям, так как при невысокой базовой зарплате, такое поощрение в конце года может стать значительным фактором мотивации и повысить приверженность работников.

В рамках аттестации персонала важно восстановить практику повышения заработной платы после ее проведения, что имеет весомое значение для материальной мотивации, в особенности для тех, кто не имеет возможности получать дополнительный доход от продаж или чаевых.

Аттестация также важна, так как предоставляет обратную связь сотрудникам о качестве их работы и перспективах профессионального роста. При выявлении недостатков работник получает возможность их исправить. После аттестации целесообразно разработать индивидуальный план развития для каждого специалиста, включающий обучение и продвижение по службе [5].

Для проведения аттестации предлагается использовать метод 360 градусов, при котором оценка осуществляется всеми участниками рабочего процесса, в том числе и самим сотрудником. Этот подход эффективен для выявления слабых и сильных сторон каждого в команде, не требует крупных затрат и позволяет оценить навыки общения. Вводить его следует при условии адекватного количества штата в каждом отделе и в рамках обновленной системы мотивации [4].

Заключение

В периоды перемен и колебаний важность прямого участия лидера в динамике коллектива возрастает. Эффективность сотрудников неразрывно связана с решениями, которые принимает руководство. основополагающим фактором, стимулирующим отдачу команды, становится инклюзивность — включение каждого в процесс определения параметров и критериев предстоящей рабочей среды. Проведение диалогов о насущных проблемах и объяснение причин выбранных

путей решения задач является мощным мотивационным инструментом, стимулирующим желание сотрудников пребывать в организации и показывать высокие показатели работы. Необходимо, чтобы управленцы демонстрировали открытость к общению с коллективом и готовность к модификации своих управленческих подходов, что укрепляет ощущение включенности у персонала.

Заслуги коллектива заслуживают признания. Для руководителей критически важно проявлять благодарность и поддержку своим подчиненным. Отметить достижения можно через корпоративные собрания или иные формы поощрения, в числе которых могут быть небольшие подарки, сертификаты, скидки или дополнительные выходные [13].

Ранее было акцентировано внимание на риске эмоционального выгорания сотрудников на фоне пандемии и новых условий труда [8]. Установление прозрачной связи между персоналом и руководством, а также эффективные собрания являются ключевыми элементами. При возникновении новых потребностей или сложностей, необходимо, чтобы управленцы предложили консультативную и поддерживающую роль. Каждый должен осознавать свою ценность и ощущать внимание руководства к своей деятельности и проблемам.

Продолжение образования и развитие кадрового потенциала также важны для поддержания интереса работников во время и после пандемического кризиса. В настоящее время доступен широкий спектр онлайн-курсов и живых мастер-классов, которые могут повысить мотивацию и настроить на улучшение профессиональных умений и карьерный рост [12].

В итоге, пандемия выявила не только проблемы, но и предоставила возможности для совершенствования рабочих процессов и мотивационной системы персонала, открыв новые пути для укрепления командного духа и раскрытия потенциала для развития.

Список источников:

1. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_14.
2. Ермилина Д.А., Денисова И.В., Кануникова М.И., Лесникова О.В. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X_2023_03_98.
3. Ермилина Д.А., Кузьмина Е.Ю. Формирование HR-бренда компании и общие тренды его развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 206-211. – DOI 10.52176/2304831X202401206.
4. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3(31). С. 41-46. – DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.4.
5. Кротенко Т. Ю. Поиск новых измерений пространства образования: "цифровой" и "нецифровой" векторы развития // Цифровая социология. 2022. Т. № 2. С. 70-77. – DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
6. Лесникова О.В., Кануникова М.И. Гостиничный бизнес: формы и методы управления досуговой деятельностью на современном этапе // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 1(62). С. 17-24. – DOI 10.47598/2078-9025-2024-1-62-17-24.
7. Макеева В.Г., Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Проектное управление в условиях цифровизации бизнеса // Устойчивое развитие: исследование, инновации, трансформация: Материалы XVIII Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах, Москва, 08–09 апреля 2022 года / Отв. редакторы выпуска: А.В. Семёнов, П.Н. Кравченко. Том 1. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. С. 379-383.
8. Соколова С.В. Место здорового образа жизни в молодежной политике современной России // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 143-147. – DOI 10.52176/2304831X_2022_04_143.
9. Сундукова Г.М., Орлова Л.В. Использование нематериальных методов для повышения эффективности работы сотрудников в организации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 272-278. – DOI 10.52176/2304831X_2024_03_272.
10. Узунян А.С. Организационный дизайн // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 273-281. – DOI 10.52176/2304831X_2023_04_273.
11. Узунян А.С., Кузьмина Е.Ю. Влияние цифровой среды на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_29.
12. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., Макеева В.Г. Кластеры в системе формирования социальной устойчивости регионов // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 3-2. С. 172-186. – DOI 10.28995/2073-6304-2021-3-172-186.
13. Krotenko T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business // Upravlenie. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 80-87. – DOI 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.

References:

1. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B. [et al.] Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_14.
2. Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Formation and improvement of the competitive strategy of the bank // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X_2023_03_98.
3. Ermilina D.A., Kuzmina E.Yu. Formation of the company's HR brand and general trends of its development // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 206-211. – DOI 10.52176/2304831X202401206.
4. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). P. 41-46. – DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.4.
5. Krotenko T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business // Upravlenie. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 80-87. – DOI 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.
6. Lesnikova O.V., Kanunikova M.I. Hotel business: forms and methods of leisure activity management at the present stage // Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2024. No. 1 (62). P. 17-24. – DOI 10.47598/2078-9025-2024-1-62-17-24.
7. Makeeva V.G., Minchenkova O.Yu., Fedorova N.V. Project Management in the Context of Business Digitalization // Sustainable Development: Research, Innovation, Transformation: Proceedings of the XVIII International Congress with Elements of a Scientific School for Young Scientists. In 2 volumes, Moscow, April 08–09, 2022 / Responsible. editors of the issue: A.V. Semenov, P.N. Kravchenko. Volume 1. Moscow: Moscow University named after S.Yu. Witte, 2022. Pp. 379-383.
8. Sokolova S.V. The Place of a Healthy Lifestyle in the Youth Policy of Modern Russia // Municipal Academy. 2022. No. 4. Pp. 143-147. – DOI 10.52176/2304831X_2022_04_143.
9. Sundukova G.M., Orlova L.V. Using Intangible Methods to Improve Employee Performance in an Organization // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 272-278. – DOI 10.52176/2304831X_2024_03_272.
10. Uzunyan A.S. Organizational Design // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 273-281. – DOI 10.52176/2304831X_2023_04_273.
11. Uzunyan A.S., Kuzmina E.Yu. The Impact of the Digital Environment on Employee Motivation and Professional Development // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_29.
12. Fedorova N.V., Minchenkova O.Yu., Makeeva V.G. Clusters in the system of formation of social stability of regions // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2021. No. 3-2. P. 172-186. – DOI 10.28995/2073-6304-2021-3-172-186.
13. Krotenko T. Yu. Search for New Dimensions of the Education Space: "Digital" and "Non-Digital" Vectors of Development // Digital Sociology. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 70-77. – DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.

УДК 332.12
DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_286
EDN: BEEHEE

Специфика управления культурой трудовых отношений персонала в условиях цифровизации

Specifics of managing the culture of labor relations of personnel in the context of digitalization



Акжан Мурзагуловна Ситжанова

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»,
доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма,
ORCID: 0000-0002-4151-6842, Scopus ID, 57208449458, SPIN-код 2846-
5934; Author ID, 633288
460018, Россия, г. Оренбург, проспект Победы, д. 13
e-mail: sithanovak@bk.ru

Akzhan M. Sitzhanova

FSBEI HE «Orenburg State University», Associate Professor of the
Department of Personnel Management, Service and Tourism,
ORCID: 0000-0002-4151-6842, Scopus ID, 57208449458, SPIN code, 2846-
5934; Author ID, 633288
Avenue Pobedy, 13, Orenburg, Russia, 460018
e-mail: sithanovak@bk.ru



Ринад Михайлович Прытков

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»,
старший преподаватель кафедры управления персоналом,
сервиса и туризма, ORCID, 0000-0001-8541-6141, Scopus ID,
57209838458; SPIN-код, 3370-4057; Author ID, 634053
460018, Россия, г. Оренбург, проспект Победы, д. 13
e-mail: r.prytkov@mail.ru

Rinad M. Prytkov

FSBEI HE «Orenburg State University», Senior Lecturer, Department
of Personnel Management, Service and Tourism, ORCID, 0000-0001-
8541-6141, Scopus ID, 57209838458; SPIN code, 3370-4057; Author ID,
634053
Avenue Pobedy, 13, Orenburg, Russia, 460018
e-mail: r.prytkov@mail.ru

Аннотация.

Цифровизация вносит существенные изменения в мир труда и, соответственно, в управление персоналом. Культура трудовых отношений, являясь основой для успешной работы команды, требует адаптации к новым реалиям. Цифровизация открывает новые возможности для управления трудовыми отношениями, но требует от компаний гибкости, инновационного подхода и внимания к потребностям сотрудников. Успех будет зависеть от способности адаптироваться к изменениям и строить доверительные отношения с сотрудниками в цифровой среде. Ключевым элементом в управлении культурой трудовых отношений на промышленном предприятии является переход к инновационному типу, который характеризуется: мотивацией к непрерывному обучению, развитию и самосовершенствованию, готовностью к адаптации и изменениям, ориентацией на достижение результатов и инновации. Для обеспечения эффективного внедрения инновационного типа культуры трудовых отношений на промышленных предприятиях авторы исследования сформулировали следующие уровни контроля: стратегический уровень (оценка соответствия культуры трудовых отношений общей стратегии предприятия и отраслевым тенденциям), тактический уровень (мониторинг прогресса реализации плана изменений и своевременное внесение корректировок), операционный уровень (ежедневное отслеживание ключевых показателей эффективности, связанных с культурой трудовых отношений, таких как удовлетворенность сотрудников, уровень текучести кадров и производительность). В статье рассматриваются ведущие действующие промышленные предприятия России и Оренбургской области, которые имеют высокие показатели культуры трудовых отношений и успешно внедряют инновационный тип управления.

Ключевые слова.

Управление, персонал, промышленное предприятие, трудовые отношения, культура трудовых отношений, цифровизация, методы и методики оценки.

Введение

Цифровизация промышленной отрасли существенно влияет на трудовые отношения и культуру предприятий. Переход к автоматизированным системам, искусственному интеллекту и роботизации требует адаптации как со стороны руководителей, так и со стороны работников. Специфика современных аспектов управления культурой трудовых отношений предприятий промышленных (КТО ПП) отраслей в условиях цифровизации характеризуется множеством актуальных аспектов. Широкий спектр исследований посвящен вопросам изменения структуры и организации труда, вопросам автома-

Abstract.

Digitalization is bringing significant changes to the world of work and, accordingly, to personnel management. The culture of labor relations, being the basis for successful team work, requires adaptation to new realities. Digitalization opens up new opportunities for managing labor relations, but requires companies to be flexible, innovative and sensitive to employee needs. Success will depend on the ability to adapt to change and build trust with employees in a digital environment. The key element in managing the culture of labor relations at an industrial enterprise is the transition to an innovative type, which is characterized by: motivation for continuous learning, development and self-improvement, readiness to adapt and change, focus on achieving results and innovation. To ensure the effective implementation of an innovative type of labor relations culture at industrial enterprises, the authors of the study formulated the following levels of control: strategic level (assessing the compliance of the labor relations culture with the overall strategy of the enterprise and industry trends), tactical level (monitoring the progress of the implementation of the change plan and timely making adjustments), operational level (daily tracking of key performance indicators related to work culture, such as employee satisfaction, turnover rates and productivity). The article examines the leading operating industrial enterprises in Russia and the Orenburg region, which have high indicators of the culture of labor relations and successfully implement an innovative type of management.

Keywords.

Management, personnel, industrial enterprise, labor relations, labor culture, digitalization, assessment methods and techniques.

тизации труда и внедрению роботов и искусственного интеллекта в повторяющиеся и монотонные операции на производстве, цифровым инструментам управления персоналом и многому другому. Ещё в 2016 году в Давосе на экономическом форуме было оглашено о переходе в четвертую промышленную революцию через Интернет во всех секторах общества, а сегодня активно обсуждается переход к промышленности 5:0 (пятой промышленной революции), которая позволит в будущем объединить потенциал искусственного интеллекта, «цифры» и человека. Достоинство представлены теоретические и исторические аспекты культуры трудовых отноше-

ний в работах ученых [14; 15; 1; 16; 2; 17; 5; 20; 21; 18; 3; 11; 12] и других. Особого внимания заслуживает цивилистическое исследование Л.С. Таля [10]. Вышеизложенные направления, которым посвящены научные труды, становится очевидным, что изучение специфики трудовых отношений остается в призме актуальности в условиях современной реальности.

Основная часть

Цель исследования: исследовать специфику КТО ПП в условиях цифровизации на примере промышленных предприятий Оренбургской области. На основе методики Г. Хофстеде и расчета индексов КТО ПП разработать предложения по повышению социально-экономической эффективности промышленных предприятий региона.

В современном бизнесе, когда персонал часто воспринимается как «тело без души», ключевым фактором для создания мотивации и вовлеченности сотрудников является командный дух. Руководители

структурных подразделений должны стать инициаторами процесса «оживления» душевного состояния сотрудников. Каждый руководителя стремится изменить мышление и менталитет сотрудников в соответствии с разработанной и принятой всеми КТО ПП. В новой реальности данное направление настолько актуально, что возникает необходимость изучения каждого блока в отдельности (миссии, ценностей и т.д.) [7].

Специфику управления КТО ПП условно можно разделить на следующие блоки:

1 Блок – изменения в структуре и организации труда персонала промышленных предприятий коснулись:

- автоматизации рутинных задач: внедрение роботов и искусственного интеллекта приводит к сокращению рабочих мест, связанных с выполнением повторяющихся и монотонных операций. Существует множество видов роботов, которые помогают автоматизировать рутинные задачи на промышленных предприятиях, рис. 1.

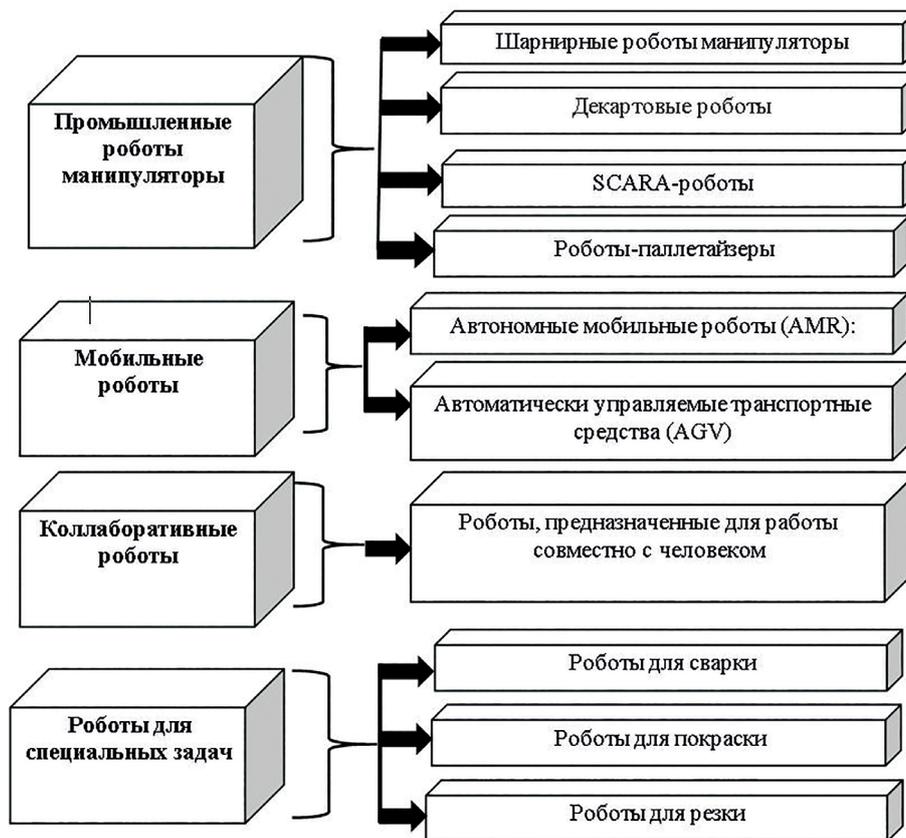


Рисунок 1. Виды роботов, используемые на промышленных предприятиях

*Источник: составлено авторами

Выбор конкретного типа робота зависит от специфики производства и решаемых задач. Промышленные роботы-манипуляторы обладают высокой маневренностью и гибкостью, используются для выполнения различных операций, применяются для задач, требующих точного позиционирования, обладают высокой скоростью и точностью. Мобильные роботы перемещаются по производственной площадке без участия человека, выполняя задачи по транспортировке по заданным маршрутам. Коллаборативные роботы обладают повышенной безопасностью и могут выполнять задачи, требующие совместных действий человека и робота. Роботы для специальных задач выполняют специализированные роботы, оснащенные соответствующими инструментами.

Выбор конкретного типа робота зависит от множества факторов: вида выполняемых задач; требования к точности и скорости; условия работы и бюджета. Внедрение роботов на промышленных предприятиях позволяет: повысить производительность труда, улучшить качество продукции, снизить издержки, обеспечить безопасность труда. Роботизация является одним из ключевых трендов развития промышленной отрасли. Использование роботов позволяет автоматизировать рутинные задачи, освобождая человека для выполнения более сложных и творческих видов работ.

Повышение требований к квалификации в период цифровизации возникает

постоянно, так как возникает спрос на специалистов, способных работать с новыми технологиями, совместно с роботами, умеющие анализировать данные чат-ботов и на основании них, принимать управленческие решения.

Гибкие формы занятости, предполагают развитие удаленной работы и проектной деятельности на промышленных предприятиях, рис. 2.

Выбор формы занятости на промышленном предприятии напрямую зависит от: изменений в технологиях (переход от старых к новым технологиям может привести к изменению структуры занятости), глобализации (в условиях глобализации и меняющихся рыночных отношений, предприятия сталкиваются с новыми вызовами и возможностями, которые влияют на форму занятости), рыночной динамики (на рынке труда постоянно меняются требования и возможности, что также влияет на выбор формы занятости).

2 Блок – связан с цифровыми инструментами для управления персоналом.

В условиях новой реальности и цифровизации во всех отраслях и сферах деятельности эффективно внедряются системы искусственного интеллекта, чат-боты, различные приложения, являющиеся трендовыми направлениями трансформации в HR функции, которые непосредственно влияют на культуру трудовых отношений, в том числе и на промышленных предприятиях. Приведем примеры некоторых современных цифровых технологий для обучения и развития персонала, рис.3.



Рисунок 2. Группы гибких форм занятости, применяемые на промышленных предприятиях

*Источник: составлено авторами

Наименование	Описание
Telegram-бот (Whatsapp-бот и другие мессенджеры)	Интегрированные программы, способные собирать информацию для работы, предлагают материалы для обучения или инструкции к выполнению определённых задач (мессенджер выбирается в зависимости от внутренних стандартов промышленного предприятия и популярности среди персонала)
Платформа Motivity	Комплексная система развития талантов, которая объединяет решения для обучения, карьерного развития и управления мотивацией сотрудников
Приложение Teachbase	Приложение для организации дистанционного и смешанного обучения с нуля: проходить курсы, смотреть вебинары, решать тесты, задания и следить за своими успехами
Автоматизация развития сотрудников Битрикс24 HRM	HR-портал предоставляет возможности для автоматизации HR-процессов, организации и управления персоналом

Рисунок 3. Перечень цифровых технологий для обучения и развития персонала, применяемых на промышленных предприятиях

*Источник: составлено авторами

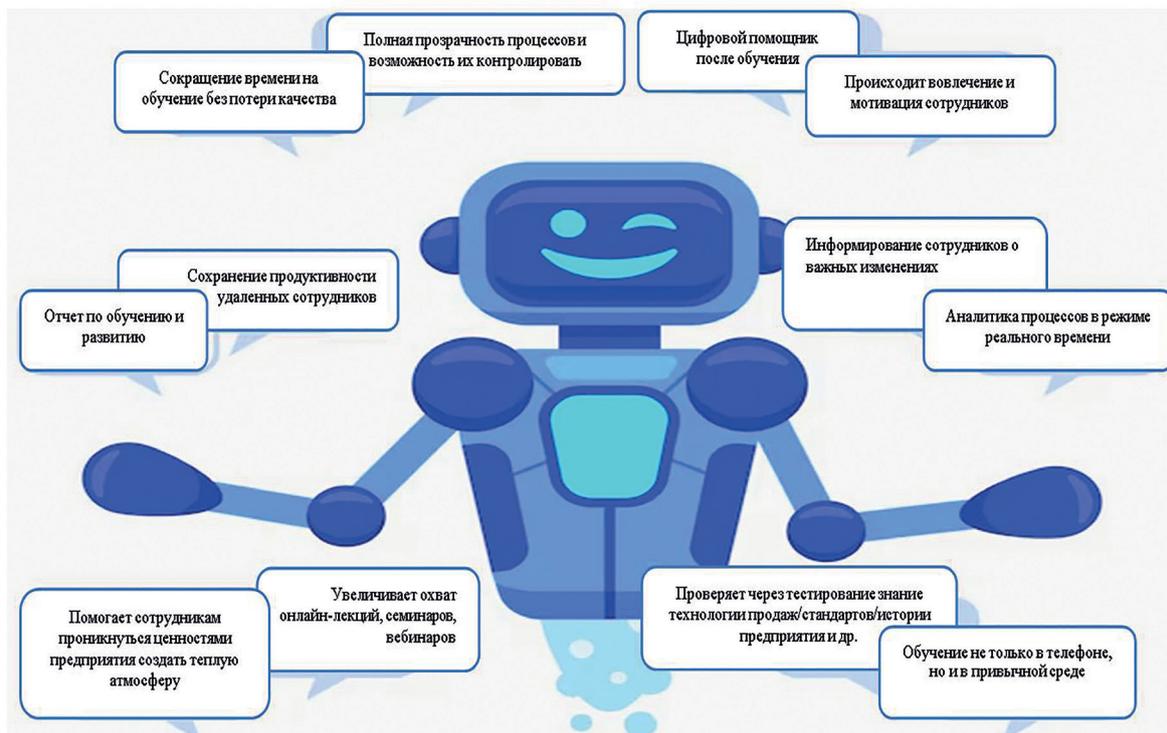


Рисунок 4. Преимущества применения цифровых технологий в обучении и развитии персонала предприятий промышленных отраслей

*Источник: составлено авторами

Достоинства применяемых цифровых технологий по обучению и развитию персонала промышленных предприятий отражены на рис. 4.

Современные цифровые технологии являются эффективными инструментами

коммуникации с персоналом промышленных предприятий. Использование данных технологий имеет огромный потенциал как для кандидатов, действующих сотрудников, так и для работодателей. С помощью них HR-службы могут перево-

дять внимание с административной работы на повышение производительности и поиск новых идей и решений.

Также на производственных предприятиях используют системы управления обучением (LMS), которые позволяют эффективно организовывать процесс обучения и развития сотрудников; платформы для коммуникации и совместной работы, которые обеспечивают эффективное взаимодействие между сотрудниками, независимо от их местонахождения и системы управления талантами (TMS), которые помогают привлекать, развивать и удерживать высококвалифицированных специалистов. При этом, важно помнить, что особая роль отводится профсоюзам промышленных предприятий, которые должны адаптироваться к новым условиям, защищая права работников в условиях цифровизации. Развитие гибких форм занятости требует разработки новых форм трудовых договоров, учитывающих специфику работы в цифровой среде.

3 Блок – соблюдение принципов при управлении КТО ПП в условиях цифровизации, таких как:

- открытость и прозрачность: важно обеспечивать открытый доступ к информации о процессах цифровизации и ее влиянии

на трудовые отношения на промышленных предприятиях;

- доверие и сотрудничество: необходимо создавать атмосферу доверия и сотрудничества между руководством и сотрудниками;

- инновации и непрерывное обучение: стараться поощрять инновации и создавать условия для непрерывного обучения сотрудников;

- паритет между работой и личной жизнью сотрудников промышленных предприятий: цифровизация дает возможность для гибкой организации рабочего времени, что, соответственно, способствует улучшению баланса между работой и личной жизнью.

Успешное управление культурой трудовых отношений в условиях цифровизации требует от руководителей промышленных предприятий гибкости, готовности к изменениям и умения использовать новые технологии для повышения эффективности работы персонала.

КТО ПП имеет особое значение на любом предприятии и, как правило, определяется ее носителями. Как и в социальных группах с определенными ценностями у каждой КТО ПП могут быть свои специфические ценности. На рис. 5 отражены основные функции КТО ПП.

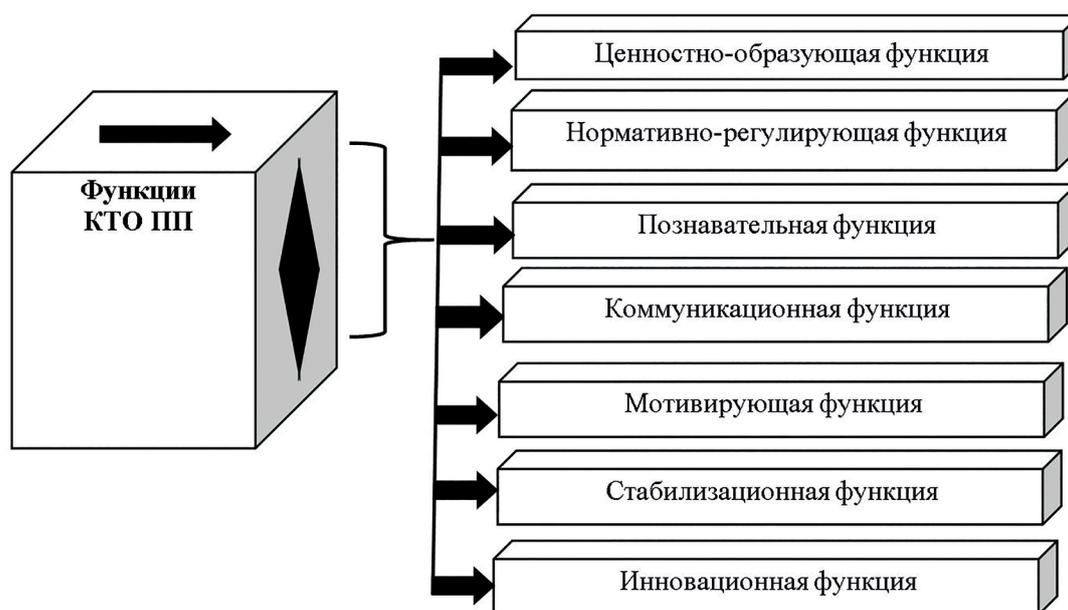


Рисунок 5. Функции КТО ПП [7].

В дополнение к функциям, изображенным на рис. 4, в состав КТО ПП могут входить следующие:

- функция укрепления сплоченности коллектива;
- функция создания бренда;
- функция разработки стандартов поведения персонала;
- меры по увеличению ответственности сотрудников, участвующих в проектах предприятия;
- функция формирования у сотрудников ощущения безопасности, уверенности и гордости за выполненную работу и многие другие.

В современном мире необходимо регулярно диагностировать действующую

КТО ПП, анализировать её развитие, выявлять проблемные аспекты, разрабатывать направления и мероприятия по их совершенствованию. «Регулярный мониторинг текущего состояния КТО ПП способствует улучшению ее содержания, за счёт изменений механизма мотивации персонала, трансформации поведенческих норм и стилей управления. Исследование теоретических и прикладных аспектов КТО ПП и их влияния на экономическую эффективность является трендовым научным направлением с позиции различных видов менеджмента, таких как: стратегический, инновационный, управления персоналом и другие» [7]. Методы диагностики КТО ПП показаны на рис. 6.



Рисунок 6. Методы диагностики КТО ПП

*Источник: составлено авторами

Количество методов и их разновидностей в современном мире очень много. Как правило, диагностику осуществляют сотрудники службы по управлению персоналом самостоятельно или используя современные цифровые технологии. Кроме этого, могут прибегать к услугам сторонних организаций [7]. Также можно выделить методики диагностики КТО ПП, представленные в табл. 1.

Применение упомянутых способов анализа и измерения корпоративной культуры, как по отдельности, так и в сочетании друг с другом, позволяет собрать достоверную информацию о принципах, стандартах, убеждениях и ожиданиях, формирующих рабочее поведение персонала и влияющих на результативность компании в социальном и экономическом аспектах.

Сегодня промышленные предприятия используют разные принципы и механизмы формирования культуры трудовых отношений, которые позволяют, либо формализовать процесс ее создания, либо модернизировать.

С целью оценки КТО ПП Оренбургской области рассмотрим более подробно компоненты управления, этапы формирования и процесс преобразования этапов культуры трудовых отношений в инновационный тип, выявим перечень уровней контроля реализации инновационного типа КТО ПП, выделим преимущества в целях формирования и развития КТО ПП и предложим ряд мероприятий по ее совершенствованию. При этом важно учесть процесс преобразования этапов КТО ПП, что наглядно отражено на рисунке 7.

Таблица 1

Перечень методик диагностики КТО ПП

Авторы методик	Описание методики
Denison D	«Учитывает внутреннюю и внешнюю среду промышленного предприятия, выявляет взаимосвязь культуры трудовых отношений и её экономической эффективности» [18].
Камерон К., Куинн Р.	«Позволяет выявить факторы влияния культуры трудовых отношений на внешние показатели эффективности деятельности промышленного предприятия» [19].
Hofstede G.	«Представляет собой модель культурных измерений, позволяет понимать межкультурные различия и избежать ошибки при работе с персоналом из разных культурных слоев и территорий» [24].
Chatman O'Reilly, Caldwell	«Основана на убеждение, что культура трудовых отношений может различаться по ценностям, которые укрепляются внутри промышленного предприятия, при этом ценности сотрудников сравниваются с ценностями предприятия» [22].
Van der Post W.Z., De Coning, T.J.	«Разработали вопросник из 97 утверждений, характеризующие КТО ПП. Каждое утверждение оценивается по семи бальной шкале» [16].
Glaser S.R., Zamanou S., Hacker K.	«Разработали шесть параметров оценки КТО ПП, при этом особое внимание уделяется индивидуальному подходу опроса каждого сотрудников» [17].
Соломанидина Т.О.	«Разработала «культурное поле» организации, где культура трудовых отношений оценивается по четырём секторам, что позволяет выявить её сильные и слабые стороны» [8].
Ладанов И.Д.	«Сгруппировала серию утверждений в четыре секции: работа, мотивация и мораль, коммуникации, управление, далее по 10-бальной шкале проходит оценка утверждений. Индекс культурных отношений находится путём суммирования всех баллов» [4].
Harris Stanley J.	«Разработал схему знаний для оценки специалистов промышленного предприятия. КТО ПП состоит из разных категорий внутриорганизационных схем» [23].
Стеклова О.Е.	«Оценивает воздействие инновационной составляющей культуры трудовых отношений на общую результативность промышленного предприятия, при этом оценивается доля инновационной составляющей и степень её управляемости» [9].
Савченко Л.С.	«Позволяет провести оценку влияния культуры трудовых отношений на эффективность деятельности в статистике и динамике исследуемых связи» [6].
Воронин В.Н.	«Разработал опросник, который позволяет определить степень удовлетворенности трудом, мотивы и потребности индивидов. Автор разбил ценные и мотивационные составляющие на блоки» [2].

*Источник: составлено авторами

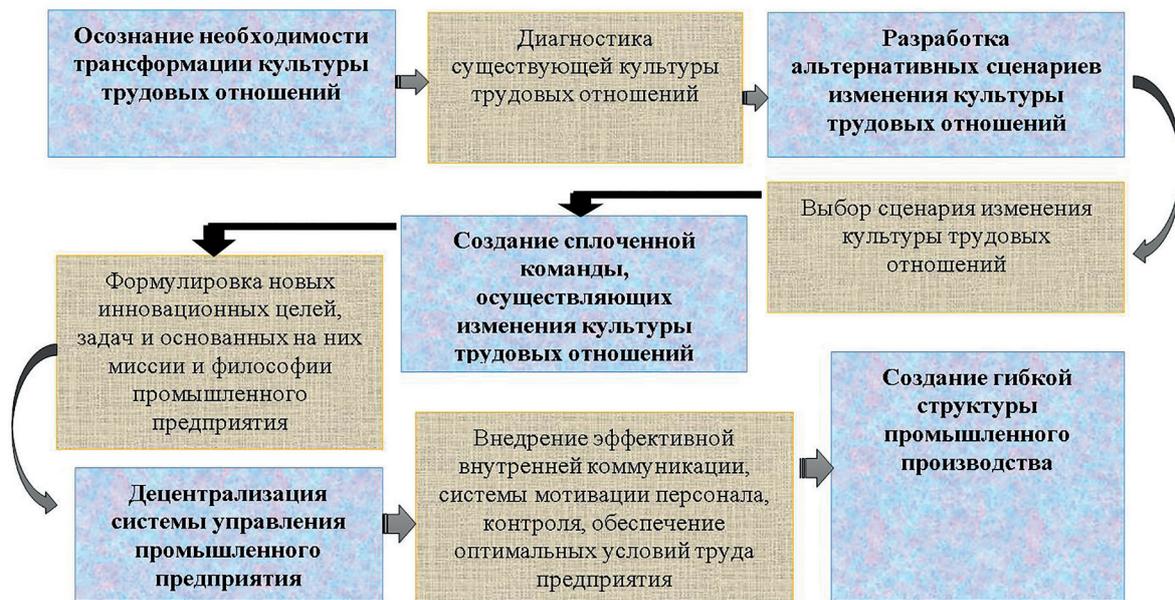


Рисунок 7. Специфика процесса преобразования этапов КТО ПП в инновационный тип

*Источник: составлено авторами

	Уровень 1	Разработка концепции КТО ПП
	Уровень 2	Конкретизация концепции КТО ПП
	Уровень 3	Разработка плана развития КТО ПП
	Уровень 4	Постановка оперативных задач по развитию КТО ПП

Рисунок 8. Перечень уровней контроля реализации инновационного типа КТО ПП

*Источник: составлено авторами

К данным этапам прибегают в случае смены руководства, стиля управления, слияния или поглощения компании и таким образом КТО ПП преобразуется в инновационный тип развития. Для внедрения инновационного типа КТО ПП необходимо также осуществлять контроль его реализации, который можно представить в виде уровней, отраженных на рис. 8.

В целях контроля эффективности реализации КТО ПП необходимо выделить

следующие перспективные направления: кадровая, мотивационная, стимулирующая и организационная перспективы. Соответственно, с позиции стратегии развития промышленного предприятия следует по каждому направлению разработать и привести в соответствие оценку эффективности реализации культуры трудовых отношений.

Россия всегда являлась крупнейшей и могущественной страной. Потенциал её

промышленности огромен. На ее территории выпускают огромный перечень товаров, как промышленного, так и продовольственного назначения, который позволяет удовлетворить потребности различных секторов экономики и жизнедеятельности общества в целом. Несмотря на серьезные вызовы, такие как системный кризис 1990-х, пандемия 2020 года и введенные санкции, российский промышленный сектор продемонстрировал устойчивое восстановление и рост уже к началу 2024 года. Импортозамещение успешно перешло в опережающий режим, и Россия заняла четвертое место в мире по объему про-

мышленного производства, уступая только Китаю, США и Индии. Ключевыми игроками в российской промышленности являются: в металлургии: ПАО «Северсталь», «УК Металлоинвест» и др.; по добыче природных ресурсов: ООО «Лукоил-Западная Сибирь», ПАО «Сургутнефтегаз»; в пищевой промышленности: концерн «Объединенные кондитеры», «ОАО «Павловский молочный завод»; в машиностроение: «Уральский завод тяжелого машиностроения», «Россельмаш». Таблица 2 представляет информацию о ведущих предприятиях промышленного сектора ПФО, в частности Оренбуржья [13].

Таблица 2

Топ-компании промышленного сектора Оренбуржья

Промышленный сектор	Перечень предприятий
Металлургия	АО «Уральская Сталь», ООО «Медногорский медносерный комбинат», ООО «ГЗОЦМ», АО «Новотроицкий завод хромовых соединений».
Производство машин и оборудования	АО «ПО «Стрела», АО «Орский машиностроительный завод», АО «Механический завод», ООО «Оренбургский радиатор», Оренбургский локомотивно-ремонтный завод, филиал АО «Желдорремаш», ОАО «Медногорский электротехнический завод «Уралэлектро», ОАО «Завод бурового оборудования», АО «Завод «Инвертор», ОАО «Гидропресс», АО «Кувандыкский завод кузнечно-прессового оборудования «Долина», ООО «Джон Дир Русь», филиал в г. Оренбурге.
Топливо-энергетический комплекс	АО «Оренбургнефть», ООО «Газпром добыча Оренбург», ООО «Газпромнефть-Оренбург», ООО «Сладковско-Заречное», ПАО «Преображенскнефть», ООО «Нефтяная компания «Новый Поток»» город Бузулук.
Добыча прочих полезных ископаемых	ПАО «Гайский ГОК», АО «Оренбургские минералы», ООО «Руссоль», ЗАО «Ормет» город Орск.
Электроэнергетика	Филиал АО «Интер РАО – Электрогенерация» – «Ириклинская ГРЭС», филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс», ООО «Авелар Солар Технолоджи», АО «Солнечный ветер».
Производство прочей неметаллической минеральной продукции	ООО «Аккерманн Цемент», ООО «Волма – Оренбург», ООО «Новотроицкий содовый завод», АО «Новотроицкий цементный завод», Орский щебёночный завод филиал ОАО «Первая нерудная компания», АО «Орское карьероуправление».

*Источник: составлено авторами

С целью оценки КТО ПП Оренбургской области по методике Г. Хофстеде, нами было опрошено 308 сотрудников металлургической отрасли. В соответствии с предложенной методологией, на функционирование и развитие экономики промышленных предприятий Оренбуржья оказывают влияние следующие культурные индексы трудовых отношений: уровень толерантности к неопределенности, степень дистанции власти, ориентация на долгосрочные или краткосрочные цели, уровень индивидуализма или коллективиз-

ма, преобладание мужского или женского типа культуры (маскулинность), степень допущения и принятия новых идей. Результаты исследования представлены в табл. 3.

В качестве объектов исследования с металлургического сектора были выбраны: ООО «Медногорский медно-серный комбинат» (№1) города Медногорска, АО «Новотроицкий завод хромовых соединений» (№ 2) города Новотроицка, АО «Уральская Сталь» (№ 3) города Новотроицка, ООО «Гайский завод по обработке цветных металлов» (№ 4) города Гая.

Таблица 3

Фрагмент результатов оценки индексов КТО ПП металлургической отрасли Оренбуржья

Наименование показателя	Условное обозначение	Характеристика показателя	Результаты по предприятиям металлургического сектора				Среднее значение оценочного показателя
			№1	№2	№3	№4	
Индекс дистанции власти	PDI	Деловое партнерство с администрацией предприятия, гибкость принятия управленческого решения, иерархия власти	53,40	47,50	61,60	39,10	50,4
Индекс индивидуализма/коллективизма	IDV	Разграничение работы и личной жизни персонала, защита от увольнений, создание комфортных условий труда	68,9	66,2	69,4	70,1	68,7
Маскулинность (мужской тип / женский тип)	MAS	Нацеленность на результат любой ценой. Гендерное превосходство, присущие данному сообществу.	48,3	58,6	63,2	47,9	54,5
Избегание неопределенности	UAI	Степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации	92,5	82,5	86,4	81,3	85,7
Допущение	IVR	Личное уравнивание и стабильность, бережливость, настойчивость, уважение к традициям, степень удовлетворенности сотрудников	74,7	72,4	71,9	75,5	73,6
Долгосрочная / краткосрочная ориентация	PRA	Принятый в коллективе временный горизонт событий	47,2	44,3	40,8	49,1	45,4

*Источник: составлено авторами

Как видно из табл. 3, индексы КТО ПП Оренбуржья, специализирующихся на металлургическом производстве различны и позволяют сделать следующие выводы:

- индекс дистанции власти (PDI) отражает показатели лояльности персонала к администрации предприятия. Средние показатели результатов исследования металлургической отрасли промышленности составили 50,4, что свидетельствует о высокой концентрации руководства и низком уровне власти сотрудников. Степень вовлеченности сотрудников в выполнение установленных процедур четко объясняет культуру трудовых отношений и ориентацию рядовых сотрудников. При этом больше половины сотрудников (64 %), подчеркнули важность соблюдения правил внутреннего распорядка и лишь 9 % опрошенных периодически нарушают их в отсутствии руководства, а 27 % отметили, что данные правила выполняют автоматически;

- индекс индивидуализм / коллективизм (IDV) по результатам опроса составил 68,7. Данный показатель отражает важность групповых и/или индивидуальных ценностей, а также позволяет выявить влияние персонала на одного работника предприятия металлургической отрасли. При этом каждый отдельный работник отрасли отождествляет себя с конкретной социальной группой, что в свою очередь помогает выявить личные ценности и сравнить их с ценностями всего промышленного предприятия. Следовательно, между структурными подразделениями промышленных предприятий и сотрудниками работающих в них нет различий, а работа сообща приносит социальные и другие выгоды;

- среднее значение индекса маскулинности (мужской / женский типы - MAS) составляет 54,5 на объектах исследования. Это говорит о том, что на металлургических предприятиях проявляется равенство между «мужским» и «женским» типами в культуре трудовых отношений. В современном мире на промышленных предприятиях активно вовлекается персонал в проектную деятельность. На объектах исследования по полученным

результатам выявлено, что соблюдение норм, традиций предприятий и их трудовых функций аналогично и для мужчин и для женщин;

- индекс избегание неопределенности (UAI) показывает степень формализованности выполнения правил действующих на исследуемых предприятиях. Среднее значение данного показателя составляет 85,7, что говорит о возможной бюрократизации организационного управления на всех уровнях;

- индекс допущения (IVR) у объектов исследования в среднем составляет 73,6, что характеризуются сдержанной культурой, имеющей тенденцию к оптимизму, важности свободы слова. Сотрудники уделяют внимания досугу, сосредоточены на личном счастье, позволяют относительно свободно удовлетворять фундаментальные и естественные человеческие желания, связанные с наслаждением жизнью;

- средний показатель индекса долгосрочной / краткосрочной ориентации (PRA) составляет 45,4 для объектов исследований, это свидетельствует о том, что сотрудники часто пытаются найти ответ на вопросы: «Почему?», «Зачем?», имеют сильные убеждения, а иногда склонны переоценивать себя. В таких коллективах особое внимание уделяется ценностям и правам, лезть воспринимается благосклонно.

В результате комплекс исследуемых показателей культуры трудовых отношений (КТО) промышленных предприятий (ПП) Оренбуржья дает представление о ценностях, особенностях, динамике, идеалах, убеждениях, традициях и других социальных установках сотрудников металлургической отрасли промышленности.

В целом, исследуемые показатели КТО ПП Оренбуржья дают представление о социальных установках, ценностях и традициях сотрудников металлургической отрасли промышленности. Это означает, что культура трудовых отношений играет важную роль в развитии предприятий и формировании поведения сотрудников в трудовом коллективе промышленных предприятий.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что персоналу производственных предприятий характерна небольшая инициативность и самостоятельность, высокая степень осторожности и малая готовность идти на риск. Лишь у единиц сотрудников присутствует ориентация на личностное самоутверждение, что вытесняет в их сознании заботу о природе, об экологии окружающей среды, о толерантности и т.д. Таким образом, культура трудовых отношений влияет на конечный результат работы промышленных предприятий, который во многом отражает эффективность организационной деятельности.

Заключение

В условиях новой реальности, цифровизации, неопределенности внешней среды, неизбежных социально-экономических и политических потрясений в современном российском бизнесе за последние годы произошли масштабные трансформационные изменения. Культура трудовых отношений является важнейшим активом для промышленных предприятий, обеспечивая высокую производительность, удовлетворенность сотрудников и устойчивый рост. Специфика применения системного подхода в управлении КТО ПП, включает её диагностику, разработку и реализацию плана изменений, а также мониторинг, анализ и её оценку. Это позволяет предприятиям промышленности соответствовать инновациям, вводимых в культуру трудовых отношений, что является главным фактором их успеха в меняющейся рыночной среде.

Список источников:

1. Вагина К.С. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий в современных условиях // К.С. Вагина. Теория и практика современной науки, 201. № 2. (8). С. 86-89.
2. Воронин В.Н. Социально-психологические механизмы формирования организационной культуры: дис д-ра психол. наук // В.Н. Воронин: 19.00.05: Москва, 1999. - 328 с.
3. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25-27.
4. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство / И.Д. Ладанов. - М.: Перспектива, 1997. - 288 с.
5. Огородов А.С. Корпоративная сплоченность профессионального сообщества в условиях нестабильности рынка труда промышленного региона // А.С. Огородов, С.Ю. Саранчук, Н.Г. Чевтаева // Вестник РУДН. Серия: Социология, 2017. Т. 17. № 1. С. 83-95.
6. Савченко Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: автореф. дис. . . д-ра эконом. наук / Л.С. Савченко. - Санкт-Петербург, 2008. 24 с.
7. Ситжанова А.М. Теоретико-методологические аспекты управления культурой трудовых отношений промышленных предприятий // А.М. Ситжанова, Е.В. Шестакова, Р.М. Прытков. Научный результат. Экономические исследования 2023. Т.9. №4. С. 72-82.
8. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие // Т.О. Соломанидина. - М: Инфра-М, 2017. 606 с.
9. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие // О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.
10. Таль Л.С. Трудовой договор: цивилистическое исследование // Л.С. Таль. - М.: Статут, 2006. 539 с.
11. Темницкий А.Л. Традиции и инновации в трудовой культуре российских рабочих / А.Л. Темницкий. Социологические исследования, 2021. № 4. С. 61-73.
12. Чуев С.В., Афанасьев В.Я., Белоконев С.Ю., Гришаева С.А., Зотов В.Б., Коновалова В.Г., Митрофанова А.Е., Митрофанова Е.А., Поляков М.Б., Тимохович А.Н., Тихонов А.И., Щелканов А.А. Развитие экономического и промышленного потенциала российского государства в условиях технологической блокады и санкций запада: советский опыт и современные решения. - Москва, 2023.
13. Шестакова Е.В. Направления реализации гибких технологий управления в промышленности // Е.В. Шестакова, А.М. Ситжанова, Р.М. Прытков. Экономические науки, 2021. № 6 (199). С. 68-80.
14. Adler L.B. The productivity puzzle: Restoring economic dynamism // D. Adler, L.B. Siegel. CFA Institute Research Foundation, 2019. 284 p.
15. Alvaredo F. World Inequality Report 2018 // F. Alvaredo, L. Chancel, T. Piketty, E. Saez, G. Zucman. Cambridge. MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2018. 331 p.
16. Van der Post W.Z. An instrument to measure organizational culture // Van der Post W.Z., De Coning, T.J., et al. South African Journal of Business Management, 1997. № 28 (4). PP. 147-168.
17. Glaser S.R., Zamanou S., & Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture // S.R. Glaser, S. Zamanou, & K. Hacker. Management Communication Quarterly, 1987. № 1(2). Pp. 173-198.
18. Denison Daniel. Changing the corporate culture in the organization // Denis Denison et al. - Moscow: Peter, 2013. 192 p.
19. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон. Р. Куинн / пер. с англ. Под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. 320 с.
20. Michael D. Watkins, What Is Organizational Culture? And Why Should We

- Care? // D. Watkins, Michael. - Harvard Business Review, 2013. URL: <https://instituteofcoaching.org/resources/hbr-what-organizational-culture-and-why-should-we-care>.
21. Namamian F. The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance in the Role of Mediator Innovation (Case Study Ilam Industrial Companies) // F. Namamian, S. Feyzollahi. - Ilam Culture, 2015. № 16(46-47). Pp. 161-174. URL: https://www.farhangeilam.ir/article_11655.html?lang=en.
 22. O'Reilly Chatman. People and organizational culture: a profile comparison approach for assessing the conformity of a person and an organization // Chatman O'Reilly, Caldwell. Journal of the Academy of Management. 1991. № 34 (3). Pp.487-516.
 23. Harris Stanley J. Organizational culture and individual perception: a look at the scheme // Stanley J. Harris. Organizational science. 1994. № 5 (3). Pp.309-321.
 24. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations / G. Hofstede. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. 616 p.

References:

1. Vagina K.S. Managing the competitiveness of industrial enterprises in modern conditions // K.S. Vagina. Theory and practice of modern science, 201. No. 2. (8). P. 86-89.
2. Voronin V.N. Social and psychological mechanisms of formation of organizational culture: diss. Doctor of Psychology // V.N. Voronin: 19.00.05: Moscow, 1999. - 328 p.
3. Zotov V.B., Baziyan K.N. Problems of development of public-private partnership in the Russian Federation // Economics, statistics and informatics. Bulletin of UMO. 2015. No. 6. P. 25-27.
4. Ladanov I.D. Psychology of management of market structures. Transformative leadership / I.D. Ladanov. - M.: Perspektiva, 1997. - 288 p.
5. Ogorodov A.S. Corporate cohesion of the professional community in the context of instability of the labor market of an industrial region // A.S. Ogorodov, S.Yu. Saranchuk, N.G. Chevtaeva // Bulletin of RUDN. Series: Sociology, 2017. Vol. 17. No. 1. Pp. 83-95.
6. Savchenko L.S. Management of organizational culture in entrepreneurial structures: author's abstract. diss... Doctor of Economics / L.S. Savchenko. - St. Petersburg, 2008. 24 p.
7. Sitzhanova A.M. Theoretical and methodological aspects of managing the culture of labor relations of industrial enterprises // A.M. Sitzhanova, E.V. Shestakova, R.M. Prytkov. Scientific result. Economic Research 2023. Vol. 9. No. 4. P. 72-82.
8. Solomanidina T. O. Organizational Culture of the Company: A Textbook // T. O. Solomanidina. - M: Infra-M, 2017. 606 p.
9. Steklova O. E. Organizational Culture: A Textbook // O. E. Steklova. - Ulyanovsk: UISTU, 2007. 127 p.
10. Tal L. S. Employment Contract: A Civilistic Study // L. S. Tal. - M.: Statut, 2006. 539 p.
11. Temnitsky A. L. Traditions and Innovations in the Labor Culture of Russian Workers / A. L. Temnitsky. Sociological Research, 2021. No. 4. P. 61-73.
12. Chuev S.V., Afanasyev V.Ya., Belokonev S.Yu., Grishaeva S.A., Zotov V.B., Konovalova V.G., Mitrofanova A.E., Mitrofanova E.A., Polyakov M.B., Timokhovich A.N., Tikhonov A.I., Shchelkanov A.A. Development of the economic and industrial potential of the Russian state in the context of the technological blockade and Western sanctions: Soviet experience and modern solutions. - Moscow, 2023.
13. Shestakova E.V. Directions for the implementation of flexible management technologies in industry // E.V. Shestakova, A.M. Sitzhanova, R.M. Prytkov

kov. Economic sciences, 2021. No. 6 (199). P. 68-80.

14. Adler D. The productivity puzzle: Restoring economic dynamism // D. Adler, L.B. Siegel. CFA Institute Research Foundation, 2019. 284 p.

15. Alvaredo F. World Inequality Report 2018 // F. Alvaredo, L. Chancel, T. Piketty, E. Saez, G. Zucman. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2018. 331 p.

16. Van der Post W.Z. An instrument to measure organizational culture // Van der Post W.Z., De Coning, T.J., et al. South African Journal of Business Management, 1997. No. 28 (4). Pp. 147-168.

17. Glaser S.R., Zamanou S., & Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture // S.R. Glaser, S. Zamanou, & K. Hacker. Management Communication Quarterly, 1987. № 1(2). Pp. 173-198.

18. Denison Daniel. Changing the corporate culture in the organization // Denis Denison et al. - Moscow: Peter, 2013. 192 p.

19. Cameron K. Diagnostics and change of organizational culture / K. Cameron. R. Quinn / trans. from English. Ed. by I. V. Andreeva. - St. Petersburg: Peter, 2001. 320 p.

20. Michael D. Watkins, What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? // D. Watkins, Michael. - Harvard Business Review, 2013. URL: <https://instituteofcoaching.org/resources/hbr-what-organizational-culture-and-why-should-we-care>.

21. Namamian F. The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance in the Role of Mediator Innovation (Case Study Ilam Industrial Companies) // F. Namamian, S. Feyzollahi. - Ilam Culture, 2015. No. 16(46-47). Pp. 161-174. URL: https://www.farhangeilam.ir/article_11655.html?lang=en.

22. O'Reilly Chatman. People and organizational culture: a profile comparison approach for assessing the conformity of a person and an organization // Chatman O'Reilly, Caldwell. Journal of the Academy of Management. 1991. No. 34 (3). Pp.487-516.

23. Harris Stanley J. Organizational culture and individual perception: a look at the scheme // Stanley J. Harris. Organizational science. 1994. No. 5 (3). Pp.309-321.

24. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations / G. Hofstede. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. 616 p.

Content

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Problems of electronic voting in municipal elections 3

Zotov V. B., Polyakov M.B.

Features of organizing project processes when creating "Smart Cities" 8

Golovanov V.I.

Directions of development of control and supervisory activities in the Russian Federation 24

Lebedeva Y.A., Ignatov I.A.

Features of public procurement in modern conditions 36

Semkin N.M., Stolyarova A.N.

Application of regulatory sandboxes in the field of digital innovations as a tool for public management of sustainable development 43

Sergeeva N.V., Golyshev V.V.

Management techniques of state and municipal management of the solid municipal waste disposal industry 53

Rybalchenko I.V., Demin A.V.

Formation of a sustainable development ecosystem in Russia: problems and prospects 61

Markova O.V., Melnichenko N.F.

Branding as a tool for the development of municipal education ... 73

Khmelchenko E.G.

The use of artificial intelligence in dealing with citizens' appeals 80

Melnichenko N.F., Markova O.V., Dudkevich V.V.

Formation of recommendations for assessing the implementation of municipal target programs and projects in the municipality 92

Kolesnikova T.P., Sedova I.N., Kolesnikova V.D.

Development of social infrastructure in municipalities: problems and growth prospects 100

Rogach O.V., Frolova E.V.

The role of strategic planning in increasing the efficiency of state and municipal government in the Russian Federation 111

Izotova G.S., Galkin A.I.

Improving the strategic planning system in municipalities of the Russian Federation 117

Izotova G.S., Galkin A.I.

Richard Feynman's scientific methodology and its applicability to problems of public and municipal administration 124

Rybalchenko I.V., Demin A.V.

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Factors of investment attractiveness of regional mesosystems based on geomarketing and digital approaches 134

Torgashev R.E.

Implementation of smart water resource management technologies in regional geosystems (using the example of the Republic of Crimea) 146

Golovanov V.I., Torgashev R.E.

The use of digital technologies in the housing and communal services management system: a study of modern Russian experience on the example of the city of Moscow 156

Petrova O.Yu., Ageev N.V., Shitov K.Yu.

Evaluation of the tourist attractiveness of the Kamchatka Territory... 166

Petrova O.Yu., Kochergina V.E.

State administration of exploration license issuance in the Far East region 175

Akhmadaliev Z.D., Petrov A.M.

MANAGEMENT

A modern concept of training leaders of a new formation 186

Serebryakova G.V., Nezamaykin I.V.

Increasing employee motivation through the implementation of innovative approaches using key performance indicators 194

Mironova N. N., Lebedev A.A.

Problem-project approach in professional training of civil servants 199

Sergeeva N.V., Golyshev V.V.

Digital learning in the modern educational process: challenges, potential risks and development prospects 209

Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Cherkasov K.V.

Effective linguistic communication as a tool for a successful admission campaign at a university.....	216	Implementation of organizational and managerial innovations in hotel enterprises.....	264
Firsova S.V., Firsov N.A.		Lesnikova O.V.	
Tools for assessing the competence model of a university graduate... 227		The origins of self-organization of urban agglomerations.....	270
Proshkin N.E., Orlova E.S.		Sokolova S.V.	
Formation of an approach to the formation of the image of a secondary educational institution (on the example of MBOU "Secondary School No. 8" in Novomoskovsk, Tula Region)	239	Transforming Employee Incentive Strategies in the Hospitality Sector.....	279
Ovcharov A.V., Babkina T.V., Baukin A.V.		Krasnozhenova G.F.	
The concept of value management in the activities of a modern organization.....	248	Specifics of managing the culture of labor relations of personnel in the context of digitalization	286
Ermilina D.A., Kuzmina E.Yu.		Sitzhanova A.M., Prytkov R.M.	
Marketing tools for improving the activities of hotel industry enterprises.....	256		
Kanunikova M.I.			

Информационно-аналитический журнал
зарегистрирован в Роскомнадзоре.
Свидетельство о регистрации СМИ:
ПИ № ФС77-50260 от «22» июня 2012 г.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Журнал «Муниципальная академия»
включён в Перечень научных
журналов, рекомендованных ВАК
РФ для публикации материалов
кандидатских и докторских
диссертаций.

В издании публикуются
официальные материалы
союзов и ассоциаций местного
самоуправления, результаты
научных исследований и лучшая
практика в области местного
самоуправления и муниципального
управления.

При написании и оформлении
статей редакция журнала
«Муниципальная академия»
просит придерживаться правил,
представленных на сайте.
Электронная версия журнала
и требования к публикациям
размещены на официальном
сайте журнала «Муниципальная
Академия»: www.journal-rma.ru

По вопросам публикации статей
следует обращаться в редакцию
журнала по телефонам:
+7 (915)405-64-19 +7(495)229-03-87
или по электронной почте:
journal-rma@mail.ru

ООО «Муниципальная академия»
Адрес: 111024, г. Москва,
ул. Авиамоторная, д. 12, офис 814.
Тел.: +7 (915) 405-64-19
+7 (495) 229-03-87
E-mail: journal-rma@mail.ru
Сайт: www.journal-rma.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор
Айгистов Александр Анатольевич – Президент РМА, РАЕН, (IATR)
Беляев Александр Матвеевич – д.с.н., профессор
Братарчук Татьяна Витальевна – д.э.н., доцент
Бурак Петр Иосифович – д.э.н., профессор
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Дружба Ольга Владимировна – д.и.н., профессор
Железнякова Светлана Ивановна – к.с.н., доцент
Иванова Елена Игоревна – д.с.н.
Каргаполова Екатерина Владимировна – д.с.н., доцент
Кириллова Ариадна Николаевна – д.э.н., профессор
Кислицын Сергей Алексеевич – д.и.н., профессор
Красавина Екатерина Валерьевна – д.с.н., доцент
Масленникова Елена Викторовна – к.с.н., доцент
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Миронова Наталья Николаевна – д.э.н., профессор
Омельченко Николай Алексеевич – д.и.н., профессор
Пузанова Жанна Васильевна – д.с.н., профессор
Рождественская Ирина Андреевна – д.э.н., профессор
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Суворова Елена Валентиновна – к.т.н.
Фролова Елена Викторовна – д.с.н., профессор
Черкасова Марина Александровна – д.ф.н., профессор
Юркова Светлана Николаевна – к.т.н., доцент
Яковлев Александр Юрьевич – д.п.н., доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор:

Зотов Владимир Борисович, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора:

Голованов Владимир Иванович, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора:

Кириллова Ариадна Николаевна, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора, магистрант:

Хмельченко Елена Геннадьевна, к.б.н., доцент

Ученый секретарь:

Абу Хаджадж Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 14.09.2024
Заказ № 00000
Тираж 1000 экз.
Периодичность: 4 выпуска в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, неподлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал

Муниципальная Академия

Научный информационно-аналитический журнал

Журнал является официальным печатным органом Российской муниципальной академии.

В журнале публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

Периодичность: 4 выпуска в год (ISSN2304-831X). В 2015 году журнал «МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ» включён в перечень рецензируемых научных изданий, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: www.journal-rma.ru.

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:

+7(915)405-64-19

+7 (495)229-03-87

или по электронной почте: journal-rma@mail.ru.

Подписку для физических лиц можно оформить на сайте Агентства подписки "Деловая пресса", <https://delpress.ru/>, подписной индекс: 20757DP.

Подписку для юридических лиц можно оформить на сайте Агентства «Урал-Пресс», <http://www.ural-press.ru/>, подписной индекс: 70500.

