

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

КОЛЛЕКТИВНАЯ НАУЧНАЯ МОНОГРАФИЯ

Орел-2020

УДК 338.2 (075.8)

ББК 65.290-2я 73

У 67

Рекомендовано к изданию ученым советом Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС

Коллектив авторов: Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Бабич О.В., Бушуева М.А., Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Еремина И.А., Кирьянов А.Е., Кулагина Н.А., Левин А.М., Логачева Н.А., Лытнева Н.А., Масюк Н.Н., Носкин С.А., Облизов А.В., Парахина Л.В., Полянин А.В., Сахарова С.М., Сергеев П.В., Соболева Ю.П., Фурман Е.Н., Цуркан М.В., Широкова Л.В., Юдина А.Г.

Рецензенты:

Плотников В.А. - профессор кафедры общей экономической теории ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор

Трещевский Ю.И. - заведующий кафедрой «Экономика и управление организациями» ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», доктор экономических наук, профессор

У 67 **Управление изменениями в экономических системах: Научная монография / Под общ. редакцией Т.А. Головиной.** – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2020. – 224 с.

ISBN 978-5-93179-661-1

Монография представляет собой научное исследование в области управления изменениями, результаты которого направлены на совершенствование процесса принятия управленческих решений для повышения конкурентоспособности и устойчивости экономических систем различного уровня. Сформулированы направления развития организационных изменений, обобщен аналитический и статистический материал, способствующий выявлению и устранению негативных явлений, использованию инновационных инструментов в управлении хозяйствующими субъектами.

Издание предназначено для научных исследователей, преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов вузов, практикующих менеджеров, экономистов и руководителей организаций и других заинтересованных лиц.

ББК 65.290-2я 73

© Коллектив авторов, 2020

© Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020

ISBN 978-5-93179-661-1

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Раздел 1 Авдеева И.Л Концепция управления процессными изменениями в экономических системах	5
Раздел 2 Ананченкова П.И. Трансформация корпоративных систем обучения в новых экономических условиях	24
Раздел 3 Бабич О.В., Левин А.М. Организационные изменения: понятие, управление, устойчивость	38
Раздел 4 Головина Т.А., Сахарова С.М. Государственное управление социально-экономическим развитием Арктического региона	54
Раздел 5 Еремина И.А., Облизов А.В., Горбова И.Н. Концептуальные основы для формирования и развития кадров в системе здравоохранения	67
Раздел 6 Кулагина Н.А., Логачева Н.А., Носкин С.А. Исследование показателей экологической безопасности в системе стратегического территориального развития	91
Раздел 7 Лытнева Н. А., Юдина А.Г. Механизм адаптации персонала учреждений здравоохранения	110
Раздел 8 Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Кирьянов А.Е. Изменения цифровой регуляторной среды в регионе под воздействием цифровизации	140
Раздел 9 Полянин А.В., Парахина Л.В. Развитие информационных технологий в системе общего менеджмента хозяйствующих субъектов	158
Раздел 10 Сергеев П.В., Широкова Л.В. Инновационные подходы к финансированию развития социально-производственной инфраструктуры регионов	172
Раздел 11 Соболева Ю.П. Интеграция кадровой политики в процесс цифровизации экономики	183
Раздел 12 Фурман Е.Н. Развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления региона	193
Раздел 13 Цуркан М.В., Вертакова Ю.В Международная практика реализации проектного менеджмента в публичном управлении	209

ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянного поиска новых форм и методов работы актуализируется проблема, связанная с совершенствованием процессов принятия управленческих решений хозяйствующими субъектами и построением управленческого механизма, обеспечивающего их динамичное развитие. Перспективным направлением научных исследований при этом становится всестороннее изучение возможностей устойчивого развития экономических систем на основе управления изменениями.

Меняется мир, порождая проблемы, чем сложнее и динамичнее изменяется мир, тем многочисленнее и сложнее проблемы, требующие решения, каждое решение вызывает новые проблемы. В условиях современного менеджмента предприятиям необходимо осознать, что все вокруг меняется - правила игры, состав участников, масштаб деятельности, масштаб рынков, в окружающей среде больше нет ничего постоянного. Изменения могут носить локальный характер, а могут и глобальный, сдвиги могут коснуться разных сфер: организационно-управленческой, технико-экономической, социально-общественной, информационно-аналитической.

Под давлением внешних и внутренних обстоятельств организации вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. В противном случае их эффективность в условиях возрастающей конкуренции может быть поставлена под сомнение.

Экономическим системам необходимо инициировать процесс введения изменений для того, чтобы соответствовать спросам рынка, увеличивать стоимость, сохранять стабильность организации и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие.

Управление изменениями - это процесс, который позволяет организации модифицировать любую часть ее структуры, чтобы таким образом эффективно функционировать в постоянно меняющейся среде. В него входят действия, предназначенные для поддержки, приема и утверждения необходимых и согласованных изменений.

В монографии представлены теоретический анализ понятий и трактовок, способов и приемов, используемых для формулировки целей и задач исследования, обоснования и оценки действующих механизмов и методических подходов к управлению изменениями в экономических системах различного уровня.

Раздел 1
КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЦЕССНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Авдеева И.Л., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «РАНХиГС», Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Современные экономические процессы, в своем большинстве, отличаются высокой степенью трансформационных явлений. К ним относятся, в основном, такие как: изменение основ хозяйствования (частная, общественная и др. виды собственности); установление различных видов и уровней самих складывающихся рыночных отношений, характерных для переходного периода страны; формирование основных рынков сбыта производственных товаров и услуг; изменение эволюционных параметров совместного функционирования с поставщиками; слияние и поглощение различных субъектов экономической деятельности и оптимизации бизнес-процессов после этого; управление изменениями в экономической сфере жизнедеятельности современного российского общества.

В процессе осуществления операций слияния управление организацией (компанией) должно принять решения и выполнить их во многих сферах, а именно: в нормативно-правовой, юридической, финансовой и т.д.

В силу такой ситуации, должного внимания не уделяется самому главному фактору функционирования и развития хозяйствующего субъекта – людей, персонала, которые трудятся, принося доход компании, в данной структуре. Более того, многие организаторы просто не видят смысла в таком внимании, так как твердо убеждены, что персонал – всегда найдется и, подчас не задумываются об нулевой экономической рентабельности такого отношения.

Выделяют четыре типа сделок по слиянию и поглощению:

Тип 1 – все экономические субъекты, принимающие участие в процессе слияния, сберегают свою самостоятельность.

Тип 2 – одна компания поглощает все остальные.

Тип 3 – осуществляется объединение на паритетных основах.

Тип 4 – создается совершенно новая структура.

В ситуации, при которой объединившиеся субъекты хозяйствования осуществляют свою профессиональную деятельность отдельно друг от друга, то, как правило, серьезных противоречий и разногласий с коллективом работников руководство не имеет [5].

Это происходит в силу того, что те же самые работники продолжают трудиться в новой организации.

Серьезные ситуации складываются, в основном, при реализации 3 и 4 типов слияний и поглощений. Это обусловлено тем, что необходимо, как можно быстрее отобрать именно нужных сотрудников, а время – торопит и есть реальная опасность выбора «не тех», что очень быстро скажется на результатах и эффективности деятельности новой структуры.

При любом из приведенных выше 4-х типах слияний весь комплекс интеграционных процессов направлен на решение ведущей задачи, а именно, на формирование условий в контексте основания самой большой цены.

Всего в мировой практике существует 4 вида отбора персонала для новой структуры, но, как правило, используется только 2 из них. Рассмотрим их более подробно.

Вид 1 – при слиянии новый назначенный управляющий набирает новый «свой» коллектив работников, основываясь, в основном на персонале его «старой» компании, минуя персонал всех других компаний, входящих в процесс интеграции. Выход из такого состояния один – призвать такого руководителя к рассмотрению всех возможных кандидатов на замещение вакантных должностей посредством независимых экспертов.

Вид 2 – все хозяйствующие субъекты, участвующие в процессах слияния или поглощения представляют каждый своего общего управляющего и руководителей подразделений, которые и осуществляют набор персонала.

Вид 3 – набор персонала производит независимая внешняя структура, такая как, например, рекрутинговое агентство.

Вид 4 – «новая» структура в лице своих новых руководителей объявляет широкий конкурс на все должности. У молодых и талантливых работников появляется реальная возможность занять достойное место и показать себя в роли высококвалифицированного работника.

Для того, чтобы с помощью корпоративной культуры осуществлять процессы слияний и поглощений, необходимо провести следующие действия:

- представление базы основных понятий и раскрытие их сущности;
- рассмотрение корпоративной культуры как элемента системы управления организациям при слияниях и поглощениях;
- определение и характеристика основных принципов выявленной взаимозависимости.

Корпоративная культура представляет собой диффузионную субстанцию, так как имеет основанием процесс и результат с точки зрения развития глобализационного состояния мирового сообщества [6].

Главная цель корпоративной культуры состоит в организации того процесса, при котором персоналу организации (компании, фирмы, предприятию и т.д.) надлежит более эффективно исполнять возложенные на них профессиональные обязанности на любом уровне управления и, особенно, при, различного рода, изменениях, таких как слияние и поглощение. Естественно, что для достижения данной цели, необходимо формировать аксиологические мотивы личности, в частности, и всего коллектива организации, в общем. И, поэтому, степень влияния корпоративной культуры на деятельность любой организации проявляется как необходимая непротиворечивость каждого члена персонала организации и всего коллектива. Необходимо отметить, что корпоративная культура имеет как внешнюю, так и внутреннюю компоненты. Рассмотрим их более подробно, а именно:

Внешняя компонента характеристики корпоративной культуры состоит из следующих элементов:

- Процесса генезиса и эволюции организации.
- Разработанной и принятой большинством персонала организации символики.
- Формированием и претворением в повседневную жизнь определенных традиций и соответствующих им ритуалов.

Внутренняя же компонента характеристики корпоративной культуры, представляет собой следующую элементную совокупность:

- Установленные и принятые большинством членов коллектива организации определенные правила и нормы внутреннего распорядка, а также стиля и образа взаимодействия персонала.
- Определенным образом разделенные профессиональные функциональные обязанности.
- Разработанная, представленная и закрепленная в нормативных актах, а также, в общественном мнении, ценностная секторальная совокупность ориентации поведения членов организации.
- Принимаемая большинством коллектива, а также, ретранслируемая новым членам коллектива, совокупная всеобщая управленческая концепция организации.

На современном этапе развития мирового сообщества система корпоративной культуры выходит на одно из ведущих направлений экономической парадигмы современного общества. Это положение определяется:

- Общим «взрывом» технологического прогресса.

- Неуклонным процессом появления и развития современных трансформирующихся модификаций экономических и хозяйственных процессов как при слиянии, так и при поглощении.

- Широчайшим и всепроникающим научно-техническим прогрессом (НТП).

- Неуклонно возрастающей динамике показателей «размытости» факторов внешней среды.

- Высочайшим уровнем систем образования персонала.

- «Рваным» вектором графика трансформаций мотивационных основ членов коллектива и его руководства.

Также необходимо сказать, что для России как в прошлом, так и в настоящем и, скорее всего, в будущем, характерно огромное влияние лидеров, то есть, субъективный фактор развития, а, отсюда, и общее тенденция – противоречивость становления и развития корпоративной культуры.

Теперь рассмотрим функции и свойства корпоративной культуры.

Главная функция корпоративной культуры представляет собой совокупность основных и вспомогательных функций, которая состоит из следующего набора:

- Совокупность основных функций: познавательная (гносеологическая), ценностная (аксеологическая), информационная (коммуникационная) и нормативная.

- Совокупность вспомогательных функций: мотивационная, инновационная и стабилизационная.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить главные и специфические свойства корпоративной культуры, а именно

Главные свойства корпоративной культуры:

- динамичность;
- системность;
- структурированность.

Специфические свойства корпоративной культуры:

- относительность;
- неоднозначность;
- множественность;
- адаптивность.

В процессе разработки и формирования корпоративной культуры, прежде всего, проектируются и моделируются ее основные цели задачи по основным направлениям, а именно, таким как внешнее приспособление и внутреннее объединение. Для этого учеными и практиками используются следующие основные принципы формирования корпоративной культуры компании:

- принцип комплексной совокупности суждений о направлении экономической системы организации;
- принцип первоочередности выявления ценностей и общих витальных направлений организации;
- принцип историчности;
- принцип отрицания силового воздействия;
- принцип обобщенной интегративной оценки деятельности организации.

Очень важно здесь отразить мысль о том, что сам процесс формирования корпоративной культуры настоятельным образом призывает к следующим действиям, а именно:

- 1 – к ведению четкого мониторингового учета пошаговости;
- 2 – к отсутствию «революционных» мер воздействия;
- 3 – к равновесию, которое обеспечивается посредством следующих мер:
 - «символического» руководства;
 - «постепенного» выработки эффективных и адекватных организационных ценностей и норм;
 - разработку и внедрение, так называемых, «локальных островков», на которых проходит апробация разработанных Ценностных основ;
 - создание «сценариев» изменения поведения персонала в связи с реальными модификациями условий;
 - разработку символов корпоративной культуры и т.д. И так, завершая эту часть параграфа, необходимо отметить,

Корпоративная культура представляет собой совокупность нескольких компонентов, а именно:

- формальных и неформальных правил и норм деятельности, которые отражают их социально-позитивный характер;
- традиций и обычаев;
- личностных и групповых заинтересованностей;
- специфики поведения работников компании;
- управленческой манеры (стиля) руководства;
- высоких показателей удовлетворенности персонала условиями труда;
- уровня взаимного сотрудничества;
- степени личностной совместимости персонала между собой и с организацией; прогностики развития компании как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе и т.д.

Далее определяются системы взаимодействия корпоративной культуры и организации. В этом конгломерате, безусловно,

наличествуют определенные перспективы позитивного взаимодействия, однако эти перспективы развития невозможны вне системы управления.

Система управления, в целом, и любых организациях, в частности, являет собой «интегративную совокупность актов, которые выявляют и определяют основные векторные направления управленческой деятельности, особенно при слияниях и поглощениях (рисунок 1).

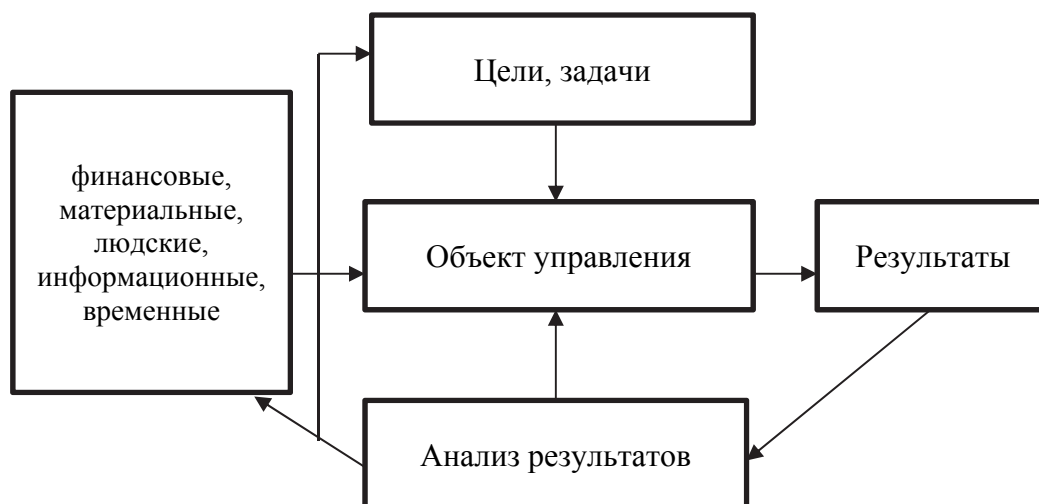


Рисунок 1 – Общая унифицированная схема процесса управления

Сам процесс управления изменениями определяет непротиворечивые действия, которые служат достижению общей цели деятельности организации. Для систематизации этой деятельности необходим специальный орган, реализующий функцию управление, поэтому в любой организации определяется и выделяется система, объединяющая в себе тех, кто управляет и тех, кем управляют. Именно это и есть элемент корпоративной культуры, которая, в свою очередь, составляет одну из частей системы управления как в целом, так и при изменениях в организациях.

Для позитивного и динамичного развития предприятия жизненно необходимо как формирование, так и управление организационной культурой, особенно в условиях изменений и преобразований компаний, так как она представляет собой часть управленческой системы при слияниях и поглощениях. Рассмотрим эти процессы по отдельности, а затем, исследуем вопрос из взаимозависимости [3].

Очень важен аспект той ситуации, при которой в случае слияний возникает конфликт двух культур, который обязательно надо разрешать. А разрешаются такие конфликты между культурами, в основном, через подходы, представленные ниже.

Итак, прежде всего, нам необходимо изучить процесс формирования корпоративной культуры в организации. Для этого существуют несколько алгоритмов и моделей, а именно:

Алгоритм Э. Шайна состоит из нескольких, связанных между собой компонентов (шагов) таких как:

Шаг 1 – решается проблема **внешней адаптации**, то есть происходят следующие процессы: определение миссии и стратегии; декларирование и обоснование цели; определение методов и технологий процесса достижения цели; разработка системы контроля («стартового», «текущего», «итогового»); выявление и обоснование системы воздействия на работников всех типов и видов, а также, уровней различных структур предприятия.

Шаг 2 – решается проблема **внутренней интеграции**, то есть происходит: выбор адекватных методов и технологий межличностной и межгрупповой коммуникации; определение критериев вхождения и выхода членов из групп; адекватное распределение полномочий и власти; формирование системы личностных отношений; разработка систем поощрений и наказаний; выбор и обоснование идеологии предприятия.

Нужно отметить, что на процессы формирования корпоративной культуры влияют следующие факторы:

- Культура титульной нации (сообщества, общества; нации, национальности, народа и т.д.), внутри которой организация осуществляет свои производственные функции.
- Культура представителей высшего звена управления организациями, так как происходит процесс диффузионного проникновения и интеграции различных культур, представители которых являются работниками данной организационной структуры.
- Целенаправленные действия руководства разного уровня предприятия по внедрению норм поведения, идей, взглядов, идеологии и т.д.

Исходя из всего вышеизложенного, автор может определить процессы, которые поддерживают формирование и развитие корпоративной культуры, а именно:

- Сформированная и внедренная система оценки и контроля за деятельностью членов организации, которая подвергается постоянной коррекции.
- Разработанные и обоснованные приемы, средства, способы, методы и технологии «быстрого реагирования» на проблемные ситуации посредством определения ролей и обучения персонала.
- Налаженная работа кадровой службы, которая занимается наймом, обучением, переобучением, отбором, оценкой деятельности,

повышением квалификации работников предприятия всех уровней и т.д.).

- Повсеместное, унифицированное и всестороннее соблюдение ритуалов, обрядов, традиций корпоративной культуры предприятия.

Также, исследуя процессы формирования и развития корпоративной культуры предприятия, необходимо отметить факт того, что и сама корпоративная культура и стиль поведения работников данной организации при изменениях в виде слияний и поглощений, находятся в системе следующих отношений:

- Отношение I – уровень корпоративной культуры, сформированный на каждом отдельном уровне организации **влияет** на стиль поведения работников данной организации и наоборот. То есть, они находятся во взаимно-однозначном функциональном соответствии.

- Отношение II – уровень корпоративной культуры, сформированной на организации **не влияет** на стиль поведения работников данной организации и наоборот. То есть, они не находятся во взаимно-однозначном функциональном соответствии.

- Отношение III – стиль поведения и отношений работников данной организации может трансформироваться без непосредственного влияния сформированной корпоративной культуры.

- Отношение IV – стиль поведения и отношений работников данной организации может трансформироваться вместе с корпоративной культурой, сформированной на организации.

Задаваясь вопросом о влиянии корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия во время процессов изменения (слияний и поглощений), следует отметить, что она возможна в различных формах, на различных уровнях и различными технологиями. Этому способствуют следующие модели, такие как:

- Модель Сате (процессная).
- Модель Питера и Утермана (предназначенная для совершенствования).
- Модель Парсонса (AGIL).
- Система Квина и Рорбаха (система конкурирующих ценностей).
- Модель Пригожина А.И. (Внешняя среда организации).

Все эти модели основаны на разных принципах деятельности, содержат в себе различные технологии и, естественно, совершенно по разному влияют на корпоративные культуры организации в отношении повышения их эффективности, а также, оптимизации производственных процессов.

Процессная модель Сате. Изыскатель в сфере компаративного сравнения различных культур и субкультур В.Сате в середине восьмидесятых годов XX столетия представил на суд научной

общественности обоснованную, разработанную и внедренную им в практику деятельности предприятий, структурно-содержательную процессуальную модель влияния корпоративной культуры на эффектизацию работы конкретного предприятия или их конгломератов (объединений). Он рассматривал корпоративную культуру в рамках общей (титульной) культуры и ее субкультурных модификаций, а также определял основные значимые процессы, влияющие на деятельность работающей и функционирующей в их недрах экономических структур во время слияний и поглощений. Сате вывел зависимость нескольких главных процессов, а именно – 7 (семи), имеющих их превалирующее влияние, прежде всего, на экономическую структуру (организация), и друг на друга.

Данная модель – есть схематическая структура, представляющая собой прогностические зависимости корпоративной культуры и деятельности организации друг на друга в контексте основной совокупности компонентов влияния. Рассмотрим их более подробно:

- Процесс влияния 1 – процесс сотрудничества между работниками всех уровней конкретной организации, который дает основание для определения вида способа выполнения профессиональных заданий: индивидуальный, малыми группами или коллективный («командный»).

- Процесс влияния 2 – способствует технологиям «принятия решений», то есть определяет способ влияния общей культуры и ее корпоративного воплощения в данной конкретной организации посредством динамики уменьшения уровня «разных мнений» при разработке единых воззрений.

- Процесс влияния 3 – процесс влияния всей совокупности типов и видов контрольных процедур на определение, выбор и обоснование системы методов эффективного и конструктивного контроля в период слияний и поглощений.

- Процесс влияния 4 – это процесс взаимодействия между всеми участниками производственно-управленческой деятельности, который помогает определить степень воздействия корпоративной культуры на оптимизацию коммуникационной сферы как внешней, так и внутренней.

- Процесс влияния 5 – дает возможность определения состояния, а, следовательно, и возможного уровня влияния корпоративной культуры на отождествление мотивационной направленности личности участника производственного процесса с декларированными и намеченными целями всего предприятия.

- Процесс влияния 6 – процесс восприятия корпоративной среды, который определяет степень влияния корпоративной культуры на общую интегративную интерпретацию всех участников производственно-

управленческой деятельности предприятия на осмысление ими всего своего опыта как жизненного, так и профессионального.

• Процесс влияния 7 – процесс оправдания поведения сотрудника, который определяет: способствует ли сформированная на организации корпоративная культура объективному восприятию руководством поведения работника любого уровня, который сознательно идет на риск в интересах всего предприятия.

Модель совершенства Питерса – Уотермана. Создавая данную модель, ее авторы провели огромную аналитическую работу по исследованию деятельности самых успешных компаний Америки. Они изучили все средства, приемы, методы и технологии управления этими компаниями с помощью корпоративной культуры, структурировали и формализовали, а затем, на их основе, разработали и сформулировали «Восемь принципов успеха» как для обычной деятельности организации, так и для процессов ее изменения: слияния и поглощения. На их основе, в свою очередь, они выявили основные закономерности и принципы создания эффективного бизнеса в этих ситуациях.

Рассмотрим их более подробно:

Принцип I. Ориентация на активные действия.

Принцип II. Близость к потребителю.

Принцип III. Автономность и предприимчивость

Принцип IV. Люди как фактор продуктивности.

Принцип V. Локальное управление, ориентация на ценность.

Принцип VI. Верность своему призванию.

Принцип VII. Простая форма, немногочисленный персонал.

Принцип VIII. Сочетание гибкости и жесткости.

Модель Парсонса «AGIL». Т. Парсонс рассматривал взаимозависимость между корпоративной культурой и итогами изменений в виде слияний и поглощений, всей деятельности любого социально-экономического объединения организации в самом обобщенном виде, который, однако, дает нам возможность использовать эту модель и на текущий момент развития экономического пространства современной России. Необходимо отметить, что данная модель создана и обоснована Т. Парсонсом на основании определения им особенностей и спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе и организация, обязана исполнять, прежде всего, для того, чтобы эволюционировать, выжить и добиться итогового эффекта (успеха). Модель названа по аббревиатуре первых букв английских названий этих выявленных функций, то есть AGIL: адаптация (adaptation – «A»); достижение целей (goals – «G»); интеграция (integration – «I»); легитимность (legitimacy – «L»).

Смысл всей этой модельной сущности, а именно, ее структурно-содержательной части предстает в виде той ситуации, что для сохранения своего места на рынке в виде новой структуры, образованной после слияния или поглощения и, особенно, своего позитивного развития, каждая социально-экономическая структура и, прежде всего, организация, должна обладать следующими свойствами, а именно [4]:

– сформированной способностью адаптации к перманентно трансформирующимся условиям внешней среды;

– теоретическими и практико-прикладными знаниями и умениями, необходимыми для достижения намеченных стратегических целей; высоким уровнем развития технологий интеграции своих индивидуальных профессиональных качеств в общее целое;

– динамически развивающейся способностью работы на свой имидж, который дает основание всему предприятию иметь высокий уровень оценки и признания в обществе.

Модель конкурирующих ценностей Куинна – Рорбаха. Роберт Куинн и Дж. Рорбах исследовали систему взаимовлияния как самой ведущей культуры и ее субкультур, так и корпоративных культур, в том числе, на эффективность деятельности социально-экономических структур общества таких как – организация. По ходу исследования они разработали и обосновали «Модель конкурирующих ценностей», которая строится на трех измерениях. По сути дела, она представляется триединой системой «упорядоченных пар», которые и обеспечивают ей устойчивое значение.

Данная модель отображает взаимозависимость категорий: «Измерение» и «Параметральные характеристики».

Ведущим основанием осуществления процессов слияния и поглощения становится факт присутствия желания достигнуть и увеличить синергетический эффект объединяющихся структур, что проявляется во взаимной и дополняющей совокупности активов всех структур, итог которой в серьезных пропорциях обуславливает рост суммарных итогов разрозненных воздействий всех сливающихся структур. Поэтому, как для обычного функционирования компании, так и для процессов ее модификации необходимы:

- ориентированность руководства компании на активные действия;
- обеспечение близости компании нуждам и требованиям потребителей;
- опора на человеческий фактор, как фактор продуктивности деятельности новой структуры;
- сочетание гибкости, адаптивности компании к изменениям внешних условий функционирования и верность своему призванию.

Ведущей идеей в концепции управления бизнес-процессами после слияния и поглощения представляется мысль о том, что все организационные изменения затрагивают не только базовые или вспомогательные бизнес-процессы, но и, что более важно, персонал компании.

Смысл модельной сущности управления бизнес-процессами после поглощения, а именно, ее структурно-содержательной части, заключается в том обстоятельстве, что для занятия и сохранения новой социально-экономической структурой, образованной после слияния или поглощения, желаемого места на рынке, а также своего дальнейшего позитивного развития, она, прежде всего, должна обладать комплексом свойств.

В числе этих свойств:

- сформированная способность компании к адаптации в условиях трансформации условий среды, как вовне организации, так и внутри ее;
- ориентация предприятия на проведения активных работ по формированию и поддержанию благоприятного имиджа компании, которые предоставляют ей основание иметь высокий уровень оценки среди конкурентов и признания своих заслуг в обществе;
- сформированная база теоретических знаний и практико-прикладных умений работников компании, которая необходима для эффективного функционирования и развития организации, успешного достижения намеченных стратегических целевых ориентиров;
- высокий уровень развития интеграционных технологий, ориентированных на объединение индивидуальных профессиональных качеств работников в единую (общую) целостность.

Следует обратить внимание, что во всех компонентах (элементах) многоуровневой интеграционной схемы слияний и поглощений, особое место занимает человеческий фактор, другими словами коллектив компании, представленный как в открытой, так и в латентной форме, обуславливая условия слияния и поглощения, характер реализации интеграционных технологий, механизмы управления бизнес-процессами после слияния. Поэтому для эффективной реализации модели управления бизнес-процессами после слияния и поглощения необходимо иметь четкое представление о том, какие цели ставят перед собой организации, включенные в процесс слияния, какие целевые ориентиры установлены руководством «новой» компании, и какие в этом случае направления деятельности компании представляются приоритетными.

Также очевидно, что подбор персонала, оценивание деятельности работников, формирование системы стимулирования и мотивации сотрудников на эффективное достижение целей слияния и поглощения, в случае необходимости обучение и развитие персонала, а также,

организационное планирование, прямым образом зависит от дирекции по персоналу, линейных менеджеров и высшего руководства компании. Это означает, что при слиянии и поглощении разработка управленческих стратегий в контексте персонала организации выводит на первый план:

- дирекцию по персоналу, в функционал которой входит разработка, внедрение и координации всех элементов (инструментов, механизмов и иных компонент) системы, обеспечивающей эффективное управление сотрудниками компании при слиянии и поглощении;
- линейных руководителей, в функционал которых входит работа с персоналом в аспектах их профессиональной деятельности;
- руководителей высшего звена, которые представляют собой некий генератор идей, стратегических планов и установок, целей, задач и стандартов, и роль которых особенно высока в самой активной фазе процесса слияния и поглощения.

Ведущей целью корпоративного поведения при различного рода, изменениях, таких как слияние и поглощение, является налаживание бизнес-процессов, таким образом, при котором сотрудникам компании надлежит более качественно осуществлять возложенный на них функционал (профессиональные обязанности). Соответственно, в целях достижения указанного положения, следует сформировать в компании аксиологические (ценностные) мотивы профессионального поведения сотрудников как единого коллектива «новой» организационной структуры [2].

Поэтому, степень воздействия корпоративной культуры на функционирование и развитие компании после слияния и поглощения проявляется в форме необходимой «непротиворечивости», сплоченности и ориентированности на достижение общей цели каждого сотрудника (всего коллектива) компании.

При реализации модели управления бизнес-процессами после поглощения следует учитывать, внутреннюю и внешнюю компоненты корпоративной культуры «новой» организации, где:

1. Внутренняя компонента корпоративной культуры отражена в следующей совокупности:

- разделяемая большинством членов коллектива, а также, ретранслируемая новым сотрудникам компании, единая управленческая концепция функционирования и развития компании;
- установленные и разделенные сотрудниками компании профессиональные функциональные обязанности, полномочия и ответственность за выполнение профессиональных задач;
- разработанная, представленная и закреплённая в общественном мнении и нормативных актах, ценностная секторальная совокупность ориентиров поведения сотрудников компании;

- принятые подавляющим большинством сотрудников компании, установленные нормы и правила внутреннего распорядка, стиля, поведенческой модели и образа взаимодействия сотрудников компании в профессиональном и личностном аспектах.

2. Внешняя компонента корпоративной культуры отражена в следующей совокупности:

- процессы генезиса и эволюции компании;
- установка и претворение в повседневную жизнь компании определенных традиций и соответствующих им ритуалов;
- разработка и принятие подавляющим большинством сотрудников компании символики;
- образ компании, сформированный в глазах конкурентов, потребителей, поставщиков и широкой общественности.

Безусловно, в конгломерате взаимодействия корпоративной культуры и компании есть определенные перспективы положительного развития, которые, однако, невозможны вне управленческой системы. Само управление бизнес-процессами после поглощения определяет непротиворечивость действий, нацеленных на достижение общей стратегической цели функционирования «новой» компании.

При систематизации указанных действий следует создать специальный орган, на который может быть возложено реализация управленческих функций. Именно это и представляет собой компонент корпоративной культуры организации, который, в свою очередь, является одним из элементов системы управления при производимых в организациях изменениях.

В целях динамичного позитивного развития компании после слияния и поглощения жизненно важно обратить внимание на формирование и последующее управление корпоративной культурой в контексте проводимых преобразований. Необходимо основываться на той позиции, что ценности корпоративной культуры предстают наиболее значимым средством, технологическим приемом важным для функционирования модели управления бизнес-процессами, т.к., в случае, если в компании принимают базовые положения корпоративной культуры и способствуют ее раскрытию и развитию, то, по данным этой модели, осуществляется процесс объединения и полезности каждому работнику и всему социуму, в целом.

Современная практика управления бизнес-процессами после слияния и поглощения знает несколько принципов и правил, о которых непременно следует помнить.

Принципы управления бизнес-процессами после поглощения:

1. Необходимо согласовать процессы трансформации, свойственные слиянию и поглощению, и используемые в этом случае

методы с рядовой (повседневной) деятельностью компании и ее системой управления. При значительной реорганизации бизнес-процессов возможно возникновение противоборства сотрудников или подразделений компании за ограниченный ресурсный потенциал (человеческий, информационный, экономический, технологический и пр.), поэтому внимание руководства должно быть обращено на достижение запланированного результата без существенных потерь в производстве и производительности.

2. Руководству необходимо определить конкретный состав мероприятий, требующих их участия, где в качестве основного критерия выбора выступает важность выполняемых действий для компании и их сложность. В случае если руководящий состав компании не обладает возможностью личного участия во всех изменениях, необходимо найти адекватный (явный или символический) способ, проявления и оказания управленческой поддержки, что, несомненно, служит значимым стимулом в реализации перемен.

3. Следует систематизировать, обосновать и согласовать друг с другом происходящие в обеих компаниях, участвующих в слиянии процессов трансформации. Следует помнить, что управление бизнес-процессами при слиянии и поглощении включает в себя различные аспекты: человеческие, психологические, структурные, методические, технологические, финансовые, политические и другие.

4. Управление бизнес-процессами при слиянии и поглощении включает в себя необходимость принятия решения об использовании различных подходов и методов вмешательства, способствующих правильному налаживанию и протеканию работы персонала компании, борьбе с возможным сопротивлением, формированию организованной поддержки коллектива, проводимых изменений, и реализации необходимы трансформаций.

Правила управления бизнес-процессами после поглощения:

- Управление изменениями в контексте оптимизации бизнес-процессов после поглощения должно осуществляться с позиции управления изменениями в статусе отдельного проекта, что предоставляет руководителю ряд преимуществ:

- такой подход вынуждает руководителя уже на самом раннем этапе ясно определить желаемый результат, проводимых трансформаций; кроме того статус «проекта», в отличие от обычных результатов текущей деятельности компании, предполагает необходимость достижения каких-то уникальных результатов (к примеру, определить направления проводимой интеграции, сформировать итоговую организационную структуру «новой» компании и т.д.;

- такой подход обуславливает правильное восприятие работы сотрудников компании, осуществляемой в рамках проводимого слияния, не в ракурсе неосознанной дополнительной нагрузки к непосредственным обязанностям сотрудников, а с позиции осмысленной целевой проектной работы;

- такой подход высвечивает очевидность значимости соблюдения всех процедур и правил процессов слияния и поглощения.

• Все процедуры процесса управления изменениями в контексте оптимизации бизнес-процессов после поглощения должны быть спланированы и разработаны заранее, в целях снижения временных и ресурсных затрат. Благодаря данному обстоятельству начать интеграцию представляется возможным сразу после «после заключения сделки». В связи с тем, что все предугадать, как правило, невозможно, стратегический план интеграции обеих компаний должен обладать относительной гибкостью и адаптивностью для быстрого и своевременного реагирования на вызовы и угрозы внешней среды. Особенно важно составить резерв по ресурсному обеспечению и по времени, а в случае отсутствия такой возможности разработать запасной план.

• Проводимым изменениям требуется сильный лидер, которого бы поддерживала сплоченная высококвалифицированная команда.

- Специфическая характеристика сплоченной высококвалифицированной команды, занятой в управлении изменениями, заключается в необходимости вовлечения и участия в ее работе представителей обеих организаций: поглощающей и поглощаемой.

- Соответственно, у лидера должно быть «признание» его статуса обеими компаниями. Для управления бизнес-процессами после слияния и поглощения признанный лидер не только должен обладать необходимыми качествами и свойствами личности, но и направлять свои усилия по отдельным направлениям объединения с учетом их координации из единого центра.

• При управлении изменениями в контексте оптимизации бизнес-процессов после поглощения представляется нецелесообразным оставлять сотрудников обеих компаний в неведении относительно проводимых изменений. Внимание, которое привлекается к процессам слияния и поглощения, обусловлено масштабом проводимых трансформаций, однако в любом случае необходимо наладить открытые коммуникации с работниками, разработать и осуществить стратегический план пиара проводимых трансформаций внутри коллектива с целью формирования благоприятного морально-психологического климата, снижения уровня конфликтности и

нервозности в коллективе, а также сглаживанию возможного недовольства сотрудников при слиянии и поглощении.

Организационная культура предприятия, образовавшаяся после поглощения, является важным рычагом роста эффективности его функционирования в новых условиях. Вместе с тем не стоит забывать и о другом значимом факторе, обеспечивающем успешность управления бизнес-процессами компании после поглощения, а именно: обеспечение безопасности «нового» предприятия.

Обобщая сказанное выше, представим следующие рекомендации использования модели управления бизнес-процессами после слияния и поглощения:

1. Создать высококвалифицированный руководящий состав «новой» компании, которые привержены единым «новым» ценностям и ориентированы на достижение синергетического эффекта от процесса слияния [1].

2. Осуществить анализ инструментария и методов управления бизнес-процессами в целях определения их соответствия задачам формирования новой корпоративной культуры.

3. Осуществить ротацию кадров согласно потребностям «новой» компании в разрезе сохранения квалифицированных кадров обеих организаций.

4. Наладить работу кадровой службы, которая занимается наймом, обучением, переобучением, отбором, оценкой деятельности, повышением квалификации работников предприятия всех уровней и т.д.

5. Разработать и обосновать приемы, средства, способы, методы и технологии «быстрого реагирования» на проблемные ситуации посредством определения ролей и обучения персонала.

6. Разработать и осуществить стратегический план пиара проводимых трансформаций внутри коллектива с целью формирования благоприятного морально-психологического климата, снижения уровня конфликтности и нервозности в коллективе, а также сглаживанию возможного недовольства сотрудников. Мероприятия, реализуемые в ходе пиара компании по поддержке изменений, предполагают как рассылку информационных писем, так и проведение еженедельных совещаний по информированию сотрудников и ходе процесса поглощения.

7. В целях избегания текучести кадров, формирования приверженности и лояльности сотрудников видится целесообразным внедрение системы материального и нематериального стимулирования, которую сотрудники не смогли бы получить при работе в конкурирующим компаниях. В том числе возможно проведение командных мероприятий, ориентированных на сплочение коллектива

и укрепление в нем морально-психологического климата; проведение регулярных анкетных опросов в целях отражения реально сложившегося в коллективе положения дел, а также определения качества управления бизнес-процессами после поглощения.

8. Сформировать и внедрить систему оценки и контроля за деятельностью членов организации, которая подвергается постоянной коррекции.

9. Реализация процедур регулярного оценивания достижений сотрудников, осуществляемых на основании объективных показателей их деятельности.

10. Разработка и развитие каналов обратной связи для сотрудников, обеспечивающих своевременный и полноценный информационный обмен, как по горизонтали, так и по вертикали.

11. Повсеместное, унифицированное и всестороннее соблюдение ритуалов, обрядов, традиций корпоративной культуры предприятия.

Таким образом, взаимозависимость между корпоративной культурой и итогами изменений в виде слияний и поглощений, а также всей деятельностью любого социально-экономического объединения организации в самом обобщенном виде, дает возможность использовать модель управления бизнес- процессами после поглощения на текущий момент развития экономических систем различного уровня.

Список литературы:

1. Белолипецкая А.Е Мотивационная стратегия развития персонала / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Поповичева // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.

2. Вертакова Ю.В. Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий / Ю.В. Вертакова, Т.А. Головина, А.В. Полянин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 4. С. 32-43.

3. Головина Т.А. Концепция стратегического управления экономическими системами / Т.А. Головина, Е.Л. Тиханов // В сборнике: Стратегическое управление развитием социально-экономических систем: теория, практика. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2020. С. 20-24.

4. Головина Т.А. Риск-ориентированное управление в условиях цифровизации экономических процессов / Т.А. Головина, Д.А. Суханов Д.А. // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 2. С. 59-66.

5. Головина Т.А. Управление промышленными экосистемами в условиях развития глобального цифрового пространства / Т.А. Головина

// В сборнике: Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник. Материалы XVIII Международной научной конференции в рамках Общественно-научного форума «Россия: ключевые проблемы и решения». Ответственный редактор В.И. Герасимов. 2019. С. 782-785.

6. Новикова В.Д. Особенности и тенденции развития менеджмента в период цифровизации / В.Д. Новикова, Л.В. Парахина // В сборнике: Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. сборник научных статей Межрегиональной научно-практической конференции. 2019. С. 284-290.

Раздел 2

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Ананченкова П.И., к.э.н., к.социол.н.

ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва

В 2020 году Давосе была запущена инициатива под названием «Революция Рескиллинга», в рамках которой компании и правительства обязались обучить новым навыкам и повысить уровень жизни 1 миллиард человек по всему миру к 2030 году.

Обеспечение новых навыков обусловлено растущей автоматизацией рабочих мест и цифровизацией профессиональных функций. Автоматизация и искусственный интеллект (ИИ) меняют характер работы, и это наиболее отчетливо прослеживается в динамике в последние 15 лет. Глобальный цифровой ландшафт остро актуализирует необходимость разработки и внедрения новых кадровых технологий, направленных на воспроизводство необходимых навыков.

По мнению аналитиков ведущих мировых консалтинговых компаний наибольший рост спроса будет наблюдаться на технологические навыки, самую маленькую категорию на сегодняшний день, которая вырастет на 55 % и к 2030 году составит 17 % отработанных часов, по сравнению с 11 % в 2016 году. Этот всплеск повлияет на спрос на базовые цифровые навыки, а также на передовые технологические навыки, такие как программирование.

Спрос на социальные и эмоциональные навыки, такие как лидерство и управление другими людьми, вырастет на 24%, до 22% отработанных часов. Спрос на более высокие когнитивные навыки будет расти умеренно в целом, но резко возрастет для некоторых из них - особенно для творчества.

Некоторые категории навыков будут менее востребованы. Базовые когнитивные навыки, которые включают в себя ввод и обработку основных данных, снизятся на 15 %, сократившись с 18 до 14 % отработанных часов. Спрос на физические и ручные навыки, которые включают в себя общую эксплуатацию оборудования, также снизится на 14 %, но останется самой крупной категорией навыков рабочей силы в 2030 году во многих странах, составляя 25 % от общего количества отработанных часов.

Смена навыков будет происходить по-разному в разных секторах. В здравоохранении, например, будет расти потребность в физических навыках, даже если спрос на них снизится в обрабатывающей промышленности и других секторах.

Дисбаланс потребностей работодателей и реальных профессиональных навыков работников

Растущий объем фактических данных свидетельствует о несоответствии между навыками, которыми обладает рабочая сила, и навыками, которые ищут работодатели. ОЭСР, например, находит несоответствия как в навыках отдельных лиц, так и в образовательном уровне, которым они обладают, по сравнению с тем, что нужно компаниям [12].

В Европейском союзе в течение последнего десятилетия наблюдалось длительное несоответствие квалификации: более 20% работников получали либо более, либо менее формальное образование, чем это требуется для их работы.

Еще более ярко проявляется несоответствие квалификации рабочей силы (в отличие от образовательного уровня). В ходе опроса пользователей LinkedIn в 2015 году 37 % респондентов заявили, что их нынешняя работа не полностью использует их навыки [6].

Аналитики ОЭСР считают, что процент рабочей силы, сообщающей о несоответствии квалификации, не опускается ниже 30 % ни в одной из 34 проанализированных ими стран. В Соединенных Штатах исследователи из Брукингского института и других учреждений сосредоточили свое внимание на изменении требований к навыкам для занятости среднего уровня квалификации, которые все больше требований предъявляется к техническим и цифровым навыкам, отсутствующим у рабочей силы [16].

Параллельно многие работодатели сообщают, что они сталкиваются с проблемами найма из-за нехватки квалифицированных кадров. Согласно одному из опросов, время, необходимое для заполнения вакансии в 2016 году, было заметно выше, чем в 2005 году, — 28 дней против 20 дней, хотя уровень безработицы в оба года был сопоставим, около 5 % [10].

Опрос 2013 года, проведенный по заказу McKinsey, показал, что только 43% работодателей в девяти странах (Бразилия, Германия, Индия, Мексика, Марокко, Саудовская Аравия, Турция, Великобритания и Соединенные Штаты) заявили, что они могут найти достаточно квалифицированных работников начального уровня [15].

Академические исследования показывают, что эти несоответствия квалификации частично являются результатом изменения рынка труда, с сокращением некоторых профессий, таких как производство и канцелярская работа, которые требуют относительно небольшого образования, и ростом других профессий в здравоохранении и других секторах услуг, которые требуют более высокого уровня образования.

Технологические навыки - одна из наиболее обсуждаемых областей несоответствия. Ряд стран сообщают о нехватке специалистов в области информационных технологий и специалистов по обработке данных. Например, Франция ожидает, что к 2020 году в сфере информационных технологий и электроники будет не хватать 80 000 человек [13].

Исследования MGI показали, что в краткосрочной перспективе в Соединенных Штатах может не хватить примерно 250 000 специалистов по обработке данных [17].

Британский парламентский отчет за 2016 год показал, что 23 процента населения Великобритании, или 2,6 миллиона человек, не имеют базовых цифровых навыков, в то время как около 90 процентов новых рабочих мест требуют их. Опрос руководителей предприятий, подтверждает, что три основные области, имеющие наибольший дефицит навыков на сегодняшний день, - это аналитика данных, ИТ/мобильный/веб-дизайн и НИОКР [11].

Трансформация рынка труда и востребованность в новых профессиональных компетенциях

За последний 25-летний период произошла существенная трансформация рынка труда. В течение последних нескольких десятилетий занятость росла быстрее на рабочих местах, требующих более высокого уровня подготовки, то есть большего образования, профессиональной подготовки и опыта. На сегодняшний день необходимость постоянного воспроизводства профессиональных компетенций не вызывает ни сомнений у исследователей, ни возражений у самих сотрудников. Глобальные и локальные исследования подтверждают данный тезис.

За период 1980-2015 гг. востребованность работников с разным уровнем профессиональной подготовки менялась неравномерно (рисунок 1).

Прежде всего, обращает на себя внимание стремительный рост востребованности специалистов со средним и выше среднего уровнем квалификации: в 1980 году их было меньше, по сравнению со специалистами низкой квалификации, а спустя 25 лет специалистов требуется на 28% больше, чем работников с более низкой квалификацией. Число работников профессий, требующих среднего и выше среднего образования, профессиональной подготовки и опыта, увеличилось с 49 миллионов в 1980 году до 83 миллионов в 2015 году, или на 68%. Это было более чем в два раза больше, чем 31% прирост за тот же период занятости, с 50 миллионов до 65 миллионов, на рабочих местах, требующих образования ниже среднего, профессиональной подготовки и опыта. Таким образом, за четверть века труд стал более

наукоемким, сложным, что требует большего уровня знаний, опыта, профессионализма и компетенций.

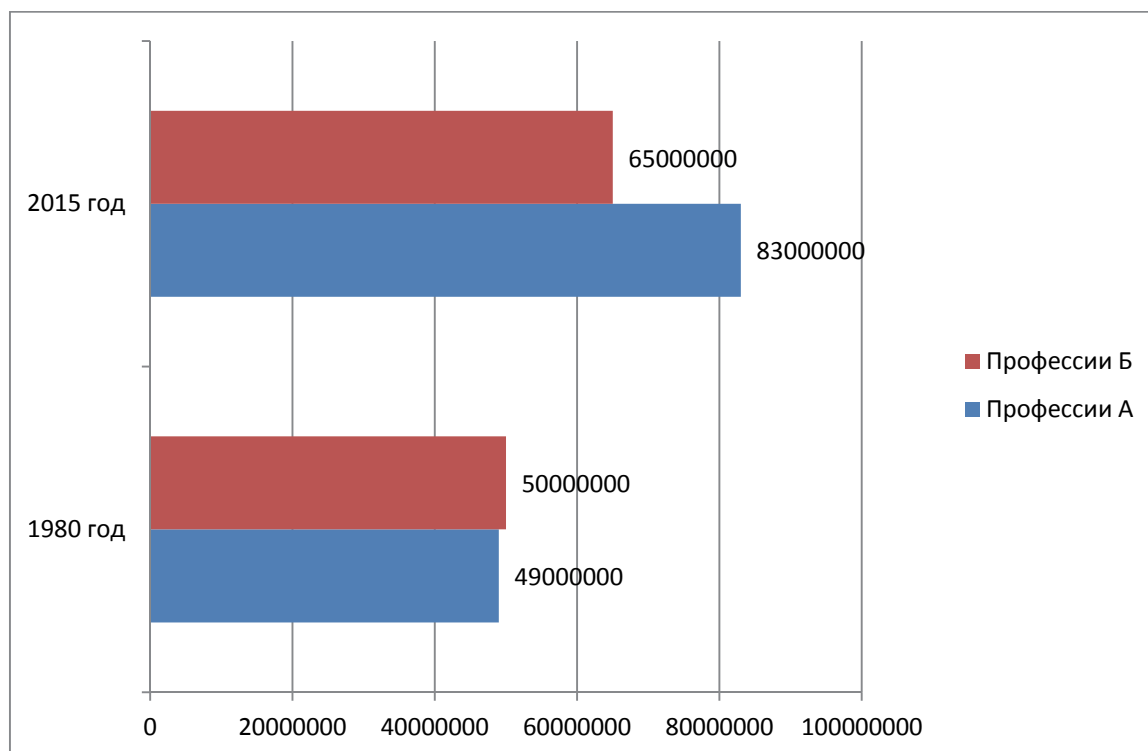


Рисунок 1 - Изменение востребованности работников профессий разного уровня квалификации*, чел.

Источник: [18]

**Профессии А – требующие среднего и выше среднего образования, профессиональной подготовки и опыта*

Профессии Б – требующие образования ниже среднего, профессиональной подготовки и опыта

В дополнение к уровню подготовки, необходимому для профессиональной деятельности, меняются и типы навыков, необходимые в работе. Занятость в профессиях, требующих более высокого уровня социальных или аналитических навыков, значительно возросла с 1980 по 2015 год, но спрос на более высокие уровни физических навыков увеличился лишь незначительно.

Занятость на работах, требующих среднего или выше среднего уровня социальных навыков, таких как навыки межличностного общения, коммуникации или управления, увеличилась на 83% по сравнению с 1980 годом до 2015 года. Между тем, занятость на работах, требующих более высокого уровня аналитических навыков, таких как критическое мышление, так и использование компьютера, увеличилось на 77%. Примерами рабочих мест, требующих более высокого уровня

социальных или аналитических навыков, являются руководители компаний, инженеры-строители, преподаватели среднего звена и медсестры.

В отличие от этого, занятость на работах, требующих более высокого уровня физических навыков, работы с машинами или манипуляциями с инструментами, едва сдвинулась с места, увеличившись всего на 18%. Рабочие места, требующие более высокого уровня физических навыков, включают плотников, сварщиков и тому подобное. Для сравнения, общая занятость в экономике увеличилась на 50% с 1980 по 2015 год. В количественном выражении 90 миллионов работников всего в 2015 году 148 миллионов человек были заняты на работах, требующих более высокого уровня социальных навыков.

В то же время в 2015 году 86 миллионов рабочих были заняты на работах, требующих средних или выше средних аналитических навыков. Число занятых на работах, требующих более высокого уровня физической подготовки, достигло 57 миллионов человек.

Усложнение трудовых функций и необходимость постоянного обновления профессиональных компетенций становится некой образовательной константой.

Согласно национальному опросу Pew Research Center, проведенному 25 мая-29 июня 2016 года среди 5 006 взрослых американцев (включая 3096 работающих взрослых), американцы отчетливо осознают необходимость рескиллинга.

Более половины (54%) взрослых работников говорят, что им будет необходимо пройти обучение и развить новые навыки на протяжении всей своей трудовой жизни, чтобы идти в ногу с изменениями на рабочем месте. А 35% работников, в том числе около трех из десяти (27%) взрослых, имеющих по крайней мере степень бакалавра, говорят, что у них нет образования и подготовки, необходимых для достижения успеха на работе. Многие из них уже предпринимают какие-то действия или от них требуют этого работодатель или лицензионные требования на их рабочих местах: 45% занятых взрослых говорят, что они прошли дополнительную подготовку, чтобы улучшить свои рабочие навыки за последние 12 месяцев.

В качестве основных угроз на рынке труда, обуславливающих необходимость повышения квалификации и переобучения, респондентами были названы следующие (рисунок 2):



Рисунок 1 - Основные угрозы занятости

Источник: составлено автором по [18]

Согласно представленным данным, восемь из десяти взрослых говорят, что увеличение аутсорсинга рабочих мест в другие страны вредит американским рабочим, и примерно такая же доля (77%) говорит, что ввоз большего объема продуктов иностранного производства, негативно влияет на занятость, поскольку то же самое могли бы делать отечественные производители, нанимая граждан своей страны. Значительные доли респондентов также ссылаются на увеличение использования контрактных или временных работников (57%) и снижение членства в профсоюзах (49%) в качестве тенденций, которые скорее вредят, чем помогают работникам.

При этом американцы считают, что ответственность за развитие профессиональных компетенций лежит на самих работниках: примерно семь из десяти (72%) говорят, что «большая» ответственность ложится на людей, в плане обучения и формирования навыков и образования, чтобы быть успешными на современном рынке труда [2; 3].

Большинство участников исследования утверждают, что у них нет навыков, необходимых им для того, чтобы продвинуться в своей работе в настоящее время и что им потребуется профессиональное обучение в ближайшем будущем.

54% респондентов осознают, что им будет необходимо пройти обучение и развивать новые навыки на протяжении всей своей трудовой жизни, чтобы идти в ногу с изменениями на рабочем месте. Еще 33% говорят, что это будет важно, но не существенно. Только 12% работников говорят, что постоянное обучение не будет иметь для них большого значения.

Наиболее остро потребность в рескиллинге чувствуют работники с высшим профессиональным образованием. Около 63% взрослых со степенью бакалавра или более высоким уровнем образования говорят, что им нужно будет продолжать развивать свои навыки на протяжении всей своей карьеры, по сравнению с 45% тех, кто не имеет диплома о высшем образовании. Эти данные коррелируют с утверждением о том, что работники с более высоким уровнем образования с большей вероятностью будут проходить профессиональную подготовку или переподготовку, чем иные работники.

Молодые люди чаще, чем их старшие коллеги, считают навыки и обучение необходимыми (61% среди тех, кому от 18 до 29 лет), возможно, из-за более длинной профессиональной и карьерной траектории, которую они видят в своем будущем. Тем не менее, 56% из них в возрасте от 30 до 49 лет говорят, что непрерывное обучение будет иметь для них важное значение, как и примерно четыре из десяти работников в возрасте 50 лет и старше.

Влияние корпоративных программ обучения и развития сотрудников на эффективность компании

Цифровизация экономики требует пересмотра стратегий компаний, их адаптации к меняющейся социальной, экономической и технологической реальности, в том числе – в рамках кадровой политики и системы управления персоналом.

В условиях глобальных технологических преобразований обучение персонала, воспроизводство необходимых профессиональных навыков и компетенций посредством программ корпоративного обучения актуализируется и становится основной задачей кадрового менеджмента, обеспечивающего конкурентоспособность не только персонала, но и компании в целом.

Тщательно продуманная стратегия развития сотрудников важна на нескольких уровнях. При правильной реализации она может принести множество выгод всем заинтересованным сторонам, включая непосредственно сотрудников, менеджеров по персоналу и всю организацию в целом.

Некоторые из этих преимуществ включают в себя следующие показатели эффективности:

1. Повышение производительности.

Чтобы компании оставались конкурентоспособными в своей нише, организация должна продолжать опережать конкурентов. Развитие персонала может помочь организации оправдать ожидания и даже превзойти их.

В отчете CSO Insights (исследовательское подразделение Miller Helman Group) за 2017 год, посвященном влиянию развития сотрудников на производительность, показано, как развитие менеджеров по продажам может значительно улучшить показатели эффективности, такие как достижение плана продаж, выручки и пр. В некоторых случаях инвестирование всего лишь \$ 500 в развитие сотрудников приносило 46,1%-ное повышение производительности труда, в то время как инвестиции в размере \$5000 обеспечивало рост производительности в объеме 51,4% (рисунок 3).

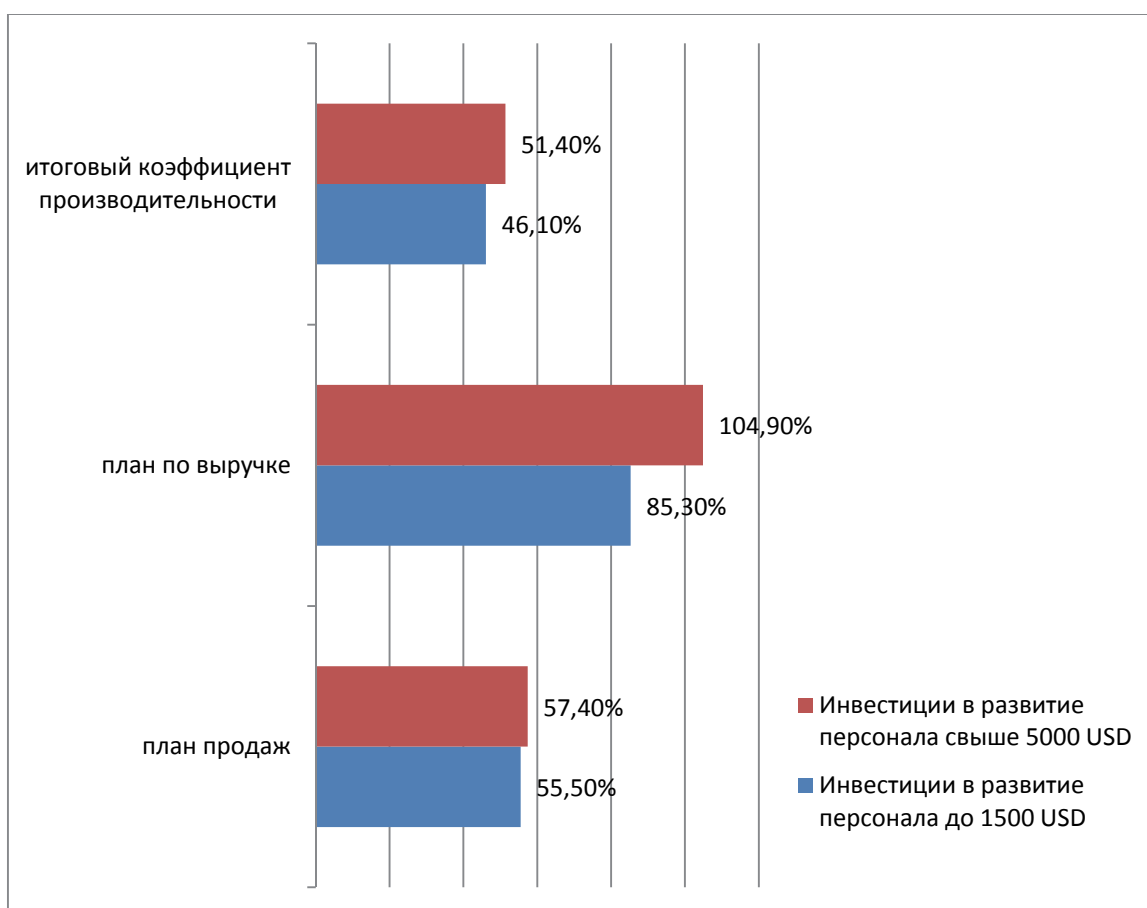


Рисунок 3 - Вложения в развитие менеджеров по продажам и их влияние на результативность работы

Источник: [9]

2. Адаптивность к изменениям.

Сегодняшняя деловая среда - это постоянные изменения. И эти изменения выступают не только источником организационных и прочих

проблемы, но и при правильном подходе открывают ранее неожиданные возможности. Поэтому крайне важно, чтобы рабочая сила могла быстро и эффективно справляться с постоянно меняющимися условиями экономической и бизнес конъюнктуры.

Сотрудники, способные быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, обладают большей гибкостью мышления и эмоциональным интеллектом, что позволяет им не испытывать стресса адаптации к изменениям и обеспечивать постоянный, неснижаемый уровень качества и производительности труда.

3. Привлечение новых сотрудников за счет развитой внутренней системы развития персонала.

Специалисты по кадрам могут подтвердить тот факт, что недостаточно просто рекламировать вакансии – не менее важно, чтобы потенциальные сотрудники захотели подать заявку на эти должности. Если последнее отсутствует, у компании отсутствует возможность привлекать лучших и самых ярких свободных специалистов с рынка труда, что во многом снижает эффективность компании в целом.

Согласно исследованию ATD Research (анкетный опрос 832 лидеров по развитию талантов; участники были примерно поровну разделены между национальными и многонациональными или глобальными организациями; почти две трети представляли предприятия с численностью работников более 1000 человек.), компании более конкурентоспособны и гибки, а их рабочая сила более вовлечена, когда существует культура обучения и обмена знаниями в организации.

В высокоэффективных организациях сотрудники обмениваются знаниями со своими коллегами в четыре раза чаще, чем работники менее эффективных фирм. Эта коммуникация поддерживается вознаграждением работников за обучение, предоставлением инструментов и ресурсов для создания и обмена учебным контентом, а также превращением обмена знаниями в ожидаемую производительность на всех организационных уровнях.

Культура обучения коренится в процессе найма. Согласно исследованию, 22 процента всех опрошенных в процессе интервьюирования кандидатов на должность ведут подобные беседы о существующей в компании системе обучения и развития персонала.

Помощь в развитии таланта сотрудников, в том числе с помощью таких тактик, как персонализированные планы развития, создает очень привлекательную рабочую среду. Согласно исследованию, организации, обладающие зрелой культурой обучения, в три раза чаще используют этот факт в качестве инструмента подбора персонала. И внедрение надежной программы развития персонала - это первый шаг в этом направлении.

4. Сокращение расходов на найм и адаптацию новых сотрудников.

Инвестирование в собственные программы повышения квалификации сотрудников важно для обеспечения стабильности деятельности компании. Однако, и в стратегической перспективе вложения в развитие персонала обладает большей отдачей (ROI), чем затраты на поиск новых.

В 2018 году крупнейшая телефонная компания Соединенных Штатов Америки AT&T обнаружила, что только 50% из 250000 ее сотрудников обладают достаточными навыками, чтобы вести компанию в будущее. В результате руководство компании приступило к программе переподготовки персонала стоимостью 1 миллиард долларов, которые, по мнению менеджмента, дадут большую отдачу, чем найм новых сотрудников с необходимыми навыками.

Компания выяснила, что средняя стоимость замены работника, не обладающего необходимыми навыками, составляет около 21% от зарплаты этого работника. А по мере роста базовой оплаты труда работников растут и затраты на их замену – что делает переподготовку гораздо более рентабельным вариантом [7].

5. Создание кадрового резерва и формирование управленческих команд и «своих» сотрудников.

Если организация хочет расти, выживать и процветать в долгосрочной перспективе, она должна создать непрерывный поток потенциальных лидеров. Однако, лидерские навыки редко формируются за счет формального обучения в образовательных учреждениях. Они, скорее, возникают в процессе реальной работы с реальными коллективами. Совместная работа формирует систему формальных и неформальных связей и показателей, достаточных для образования лидера – человека, чей авторитет возвышается среди остальных в силу личностных характеристик и нередко никак не связан с базовым образованием и формальной должностной позицией.

Сильные лидеры в коллективе – это показатель зрелости менеджмента компании. Поскольку тесный тандем формального и неформального лидера обеспечивает синергетический эффект на всех уровнях взаимодействия управляющего и управляемого звена.

Согласно исследованиям Bersin by Deloitte, организации с сильным лидерством демонстрируют 37% рост выручки на одного сотрудника и 9% рост валовой прибыли [14].

Показатели финансовой эффективности в организациях с низкой и высокой степенью зрелости топ-менеджмента представлены в таблице 1:

Таблица 1 - Финансовая эффективность организаций с различными степенями зрелости управленческого звена

Показатель финансовых результатов деятельности	выручка на одного работника	валовая маржа
Среднее значение для организаций с низким уровнем зрелости	402.35	43%
Среднее значение для организаций с высокой степенью зрелости	551.65	47%
Разница в показателях деятельности организаций с высокой степенью зрелости и низкой степенью зрелости	+37%	+9%

Источник: [14]

При этом в исследовании в качестве методологического пояснения отмечается, что эффекты значительны при 95% доверительном уровне. Организация классифицируется как имеющая «низкую зрелость», если ее совокупный балл находится в пределах нижних 50% среди всех организаций, включенных в это исследование. Организация классифицируется как имеющая «высокую зрелость», если ее совокупный балл находится в пределах 50% лучших среди всех организаций, включенных в это исследование.

6. Повышение вовлеченности и мотивации сотрудников.

Только 12 процентов сотрудников уходят на новую работу исключительно потому, что им предоставляется более высокая зарплата. Многие сотрудники стремятся получить признание за свои усилия и вклад в развитие компании — не обязательно повышение — и гораздо больше удовлетворены работой в компаниях, которые практикуют своевременную обратную связь и похвалу [5].

Исследования Института Дейла Карнеги показывают, что высоко вовлеченная рабочая сила может привести к исключительному повышению производительности труда — до 202%. А 85% руководителей считают, что вовлечение сотрудников в принятие решений является стратегическим приоритетом развития компании [8].

Таким образом, хорошо обученная, динамичная и высоко мотивированная рабочая сила имеет решающее значение для любой организации. И лучший способ поднять сотрудников до таких стандартов — это инвестировать в их постоянное развитие. Такие сотрудники не только предлагают финансовые выгоды для организации с точки зрения прибыльности и повышения производительности, но и помогают поддерживать моральный дух сотрудников и их удержание.

Очевидно, что компании должны будут произвести значительные организационные изменения одновременно с решением этих проблем, чтобы оставаться конкурентоспособными [4].

Опрос, проведенный среди более чем 3000 руководителей предприятий в семи странах, свидетельствует о новом акценте на

непрерывном обучении работников и переходе к более кросс-функциональной и командной работе.

Поскольку задачи меняются, рабочие места должны быть переопределены, и компании говорят, что им нужно будет стать более гибкими. Самостоятельная работа, скорее всего, будет расти. Лидерство и человеческие ресурсы также должны будут адаптироваться: почти 20 процентов компаний говорят, что их руководящей команде не хватает достаточных знаний, чтобы возглавить внедрение автоматизации и искусственного интеллекта. Почти каждая третья фирма обеспокоена тем, что отсутствие навыков, необходимых им для внедрения автоматизации, негативно скажется на их будущих финансовых показателях.

Конкуренция за высококвалифицированных работников будет усиливаться, в то время как перемещение будет сосредоточено главным образом на низкоквалифицированных работниках, продолжая тенденцию, которая усугубляет неравенство доходов и сокращает рабочие места со средней зарплатой. Компании говорят, что высококвалифицированные работники, скорее всего, будут наняты и переподготовлены, а в последствии им будет повышена и заработная плата.

Фирмы, находящиеся на переднем крае внедрения автоматизации, рассчитывают привлечь таланты, в которых они нуждаются, но менее оперативные структуры опасаются, что их возможности будут более ограниченными [1].

Почти половина опрошенных компаний говорят, что они рассчитывают взять на себя ведущую роль в создании рабочей силы будущего, но все заинтересованные стороны должны будут работать вместе, чтобы справиться с крупномасштабной переподготовкой и другими проблемами переходного периода в будущем.

Компании могут сотрудничать с преподавателями для изменения образовательных программ в университетах и колледжах. Отраслевые ассоциации могут помочь создать каналы воспроизводства талантов, в то время как профсоюзы могут помочь в межотраслевой мобильности. Правительствам необходимо будет усилить гарантии для работников в переходный период и поощрять мобильность, поскольку в новую эпоху меняются способы работы и само рабочее место.

Проведенный анализ подчеркивает значительные изменения в навыках рабочей силы, которые будут востребованы в автоматизированном будущем. Наибольшие изменения произойдут как в продвинутых технологических навыках, таких, как программирование, расширенный анализ данных и технический дизайн, например, так и в более базовых цифровых навыках, связанных с растущим

распространением цифровых технологий на всех рабочих местах. Спрос на другие навыки также значительно возрастет, включая различные виды социальных и эмоциональных навыков. Произойдет сдвиг от базовых к более высоким когнитивным навыкам. Спрос на физические и ручные навыки в качестве преобладающего набора навыков будет продолжать снижаться, хотя эти навыки останутся основным компонентом рабочего места в будущем.

Хорошо подготовленная рабочая сила, обладающая навыками, необходимыми для внедрения автоматизации и технологий искусственного интеллекта, обеспечит нашим экономикам более высокий рост производительности труда и задействование талантов всех работников. Неспособность удовлетворить потребности в смене профессий может привести к обострению социальной напряженности и росту разрыва в уровне квалификации и заработной платы. Способность обеспечить первый сценарий и предотвратить второй - будет во многом зависеть от того, насколько хорошо подготовлена рабочая сила и насколько адаптивными окажутся компании и работники перед лицом многочисленных новых вызовов, связанных с внедрением автоматизации.

Список литературы:

1. Ананченкова П.И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний// Труд и социальные отношения. 2013. № 5. С. 77-84.
2. Ананченкова П.И., Аникеева О.П., Ахметзянова Г.Н. и др. Менеджмент качества и инновации в образовании: региональный аспект. Коллективная монография в 2 томах. – М.: Российский государственный торгово-экономический университет, 2010.
3. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. E-learning: заменит ли дистант традиционные формы обучения?// Труд и социальные отношения. 2017. № 4. С. 119-128. 18.
4. Шапиро С.А., Ананченкова П.И. Основы экономики и социологии труда. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017.
5. Шапиро С.А., Ананченкова П.И. Управление трудовой карьерой работников организации. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017.
6. A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age, McKinsey Global Institute, June 2015.
7. AT&T's \$1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future// URL:<https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html> (дата обращения: 29.09.2020 г.)

8. Biro M. 10 Reasons Employee Engagement Matters// URL:https://www.huffpost.com/entry/10-reasons-employee-engagement-matters_b_599d8e69e4b0b87d38cbe673 (дата обращения: 1.10.2020 г.)
9. CSO Insights Sales Enablement Optimization Study. – Littleton: Miller Heiman Group, 2017
10. DHI hiring indicators report, DHI Group Inc., October 2016
11. Digital skills crisis, United Kingdom House of Commons, Science and Technology Committee, second report of session 2016–17, June 2016
12. Getting skills right: Assessing and anticipating changing skill needs, OECD, April 2016.
13. Grégoire Normand, “Emploi: une pénurie de main d’œuvre à prévoir dans le numérique,” La Tribune, September 22, 2017
14. High-Impact Leadership. The New Leadership Maturity Model. - Deloitte Development LLC, 2017
15. Ibid. Mona Mourshed et al., Education to employment, January 2013
16. Mark Muro et al., Digitalization and the American workforce, Brookings Institution, November 2017.
17. The age of analytics: Competing in a data-driven world, McKinsey Global Institute, December 2016
18. The State of American Jobs: How the shifting economic landscape is reshaping work and society and affecting the way people think about the skills and training they need to get ahead. - Pew Research Center, 2016

Раздел 3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, УСТОЙЧИВОСТЬ

Бабич О.В., д.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика
И.Г. Петровского», г. Брянск,

Левин А.М.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика
И.Г. Петровского», г. Брянск

Организационные изменения - это процесс непрерывного обновления организации, наряду с переопределением стратегической позиции и динамики потенциала, с целью оптимизировать работу до идеального состояния в ответ на изменения во внутренней и внешней среде. Организационные изменения могут быть результатом большого количества факторов и условий, которые связаны как с внешней, так и с внутренней средой, и, как результат, они стали неотъемлемой частью большинства организаций из-за некоторых факторов, касающихся экономики, технологий, политики и уровня социального развития. Кроме того, современная нестабильная мировая экономика требует новых типов организационных изменений.

Изменения – это неизбежный компонент для каждого человека и каждой организации из-за необходимости адаптации к динамической среде. Понятие изменения означает переход из одного состояния в другое при наличии набора различных условий [5, с. 54].

Этот переход представляет собой процесс адаптации и изменения положения отдельных лиц или социально и экономически организованных групп лиц в новой среде, где они могут действовать более эффективно. Таким образом, изменение - это очень сложный психологический процесс, требующий особого управления и внимания. Кроме того, изменения – это обычное условие для современных организаций, поскольку технологическая революция, усиление конкуренции, глобализация и нестабильная бизнес-среда требуют последовательной адаптации и трансформации. Почти 30 лет назад было объявлено, что организации должны проводить умеренные организационные изменения не реже одного раза в год и одно крупное изменение каждые четыре или пять лет. Сегодня реальность организационных изменений сильно отличается, поскольку организации постоянно борются со значительными изменениями в деловой среде.

Организационные изменения могут быть результатом большого количества факторов и условий, которые связаны как с внешней, так и с

внутренней средой. Исследователи, пытаясь сгруппировать причины организационных изменений, утверждали, что они происходят при трех условиях: технологические изменения, диалектические изменения и стадия жизненного цикла. В первом случае изменения вызваны технологической эволюцией, второй тип изменений включает изменение организационного видения, стратегии, культуры, структуры, систем и производственных технологий, а в третьем случае изменение является результатом необходимой корректировки внутренней среды.

Более того, предполагается, что существуют две основные силы организационных изменений: одна толкает организацию в новом направлении, а другая, препятствует ее изменениям во внешней среде. Согласно поведенческой теории фирмы, основной движущей силой организационных изменений является производительность, а это означает, что, если производительность снижается, эффективность процедур ставится под сомнение при изменении окружающей среды, таким образом, текущая бизнес-тактика больше не согласуется с внешней средой. Поскольку производительность считается наиболее важным фактором успеха или неудачи, любое снижение требует корректировки и модификации организации, что приводит к изменениям, при которых ожидания акционеров, клиентов, лиц, принимающих решения, и сотрудников не оправдываются [12].

Организационные изменения могут быть эволюционными или революционными, в зависимости от сил и давления, вызывающих их. Подавляющее большинство запланированных изменений предпринимаются для того, чтобы дать организациям возможность соответствовать требованиям и возможностям, которые появились во внешней среде. Конечно, бывают случаи, когда организации предвидели изменение внешних сил, пытаясь успешно адаптироваться в новой ситуации. Все попытки внесения изменений служат различным целям, которые можно сгруппировать в четыре категории операций и видов деятельности:

- коммерческие цели, включая все необходимые действия для увеличения доли рынка, выхода на новые рынки, повышение уровня удовлетворенности клиентов, предоставление новых продуктов и услуг и, как правило, приобретение конкурентного преимущества;

- технологические цели, относящиеся к действиям по разработке и внедрению новых технологий, включая программы, направленные на ознакомление сотрудников с новыми технологическими решениями;

- инновационные цели, охватывающие действия и тактику для производства новых знаний в форме новых продуктов, услуг и организационных структур, которые не вызваны исключительно внешним давлением, таким как соблюдение требований

законодательства или достижение общественного признания, но основаны на инновационной философии;

- организационные цели, которые относятся к необходимым действиям для улучшения внутренней коммуникации, эффективности работы, индивидуальной продуктивности и эффективности организации, включая изменения в руководстве, программе мотивации сотрудников и другие.

Управление стратегическими изменениями - это способ изменения целей организации для достижения большего успеха, хотя общепринятого метода достижения этого успеха не существует, учитывая, что формулировка и реализация стратегии - сложная задача для каждой организации, получившей большой опыт [6].

Современные организации сталкиваются с серьезными проблемами, вызванными внешней средой, и поэтому необходимость изменений неоспорима, на самом деле не совсем ясно, как сотрудники реагируют на изменения. Ожидается, что любое изменение, независимо от того, насколько оно полезно для сотрудников и соответствующей организации, вызовет реакцию. Действительно, сотрудники склонны приспособливаться к определенным организационным обстоятельствам, создавая соответствующие социальные отношения и реагируя на изменения, которые, по их мнению, могут нарушить их рабочую среду. Итак, одна из основных причин неудач программ организационных изменений - сопротивление, оказываемое сотрудниками из-за того, что они чувствуют, что им бросают вызов [2].

Таким образом, сопротивление изменениям рассматривается как одна из важнейших концепций современных организаций и определяется как многомерное явление, которое замедляет процесс организационных изменений, вызывая затраты и нестабильность в результате усилий сотрудников по поддержанию текущего статус-кво. Сопротивление изменениям как частое организационное явление отражается в негативном отношении персонала к инициативам стратегических изменений и является одним из наиболее важных факторов возможного провала программ стратегических изменений. Сопротивление изменениям может принимать две основные формы: активное сопротивление, которое можно отнести к культуре, и его можно увидеть, когда некоторые сотрудники открыто подвергают сомнению изменения и указывают на отсутствие поддержки; пассивное сопротивление, которое трудно обнаружить, поскольку сотрудники могут фактически поддерживать изменения, но, когда изменение приближается к реализации, сопротивление начинает проявляться.

Есть несколько факторов, стоящих за сопротивлением изменениям, в том числе, ситуация, когда руководство делает упор на экономии

затрат, а не на производительности и удовлетворенности сотрудников, плохая подготовка для учета изменений в рабочей среде, предыдущие неудачные проекты изменений, страх сокращения рабочих мест, страх понижения в должности или потери должности и различные сигналы и сообщения, отправляемые командой управления изменениями. Предполагается, что все причины сопротивления изменениям можно сгруппировать по категориям: отсутствие координации и обучения в проведении изменений для команды, плохое руководство со стороны менеджеров изменений и отсутствие координации между менеджерами и сотрудниками организации. Кроме того, некоторые исследователи утверждают, что сопротивление изменениям - это процесс, состоящий из четырех различных стадий, включая первоначальное отрицание, сопротивление, постепенное исследование и окончательное обязательство, отмечая, что сопротивление является естественной и нормальной реакцией, поскольку изменение предполагает отход от известного к неизвестному. Исследователи также подчеркивают, что сотрудники не только по-разному переживают организационные изменения, но и различаются по своей способности и готовности адаптироваться к ним [10, p. 200].

Кроме того, важно различать симптомы реакции сотрудников на изменения и их причины, отмечая, что есть важные переменные, которые сильно влияют на реакцию, а именно эмоции и познания сотрудников, общение и участие сотрудников в принятии решений. Эти факторы, хотя и взаимосвязаны, они объясняют большую часть реакций сотрудников во время организационных изменений, и поэтому команда управления изменениями должна сосредоточиться на них, чтобы устранить возможные негативные результаты. Кроме того, многие попытки изменений терпят неудачу, поскольку менеджеры изменений недооценивают важность индивидуальной когнитивной природы изменений и ценность эмоций, выражаемых на всех этапах изменений. Сотрудники, которые недовольны тем, как осуществляется изменение, с большей вероятностью предложат новаторские идеи и решения для улучшения процесса, если они более твердо привержены цели изменения и менее вероятно, продемонстрируют поддержку, если будут твердо уверены в том, что производительность ухудшится после завершения изменения. Изменения без сопротивления являются свидетельством того, что сотрудники не полностью вовлечены или привержены текущим процессам и системам, и что широкое признание со стороны персонала фундаментальных изменений в бизнесе свидетельствует о недостатках предыдущих систем и организации в целом.

Ян исследовал, как сотрудники реагируют на изменения и сопротивление, исследуя сотрудников Volvo Cars. Он утверждал, что

реакция на изменение и сопротивление существует у людей, которые не вовлечены в изменение, и что общение играет важную роль в том, как они реагируют на изменение [16].

В общем виде, сопротивление изменениям - одна из наиболее частых реакций сотрудников, которая считается нормальной и неизбежной из-за страха перед неизвестным и неопределенностью. Кроме того, сопротивление изменениям является одной из основных причин неудач инициатив по изменению, поскольку оно было признано важным фактором, влияющим на успех усилий по организационным изменениям. По этой причине для менеджеров важно определить основные причины сопротивления сотрудников, обозначить преимущества изменений и реализовать соответствующие эффективные стратегии для их решения в рамках меняющейся организационной культуры.

Несмотря на то, что сопротивление изменениям и возможные негативные реакции сотрудников на инициативы могут быть в некоторой степени неизбежными, можно применять различные стратегии для решения проблемы до или после проявления такого негативного поведения. Смоллан предлагает целый ряд различных стратегий, а именно образование и коммуникацию, участие и вовлечение, содействие и поддержку, переговоры и согласие, манипулирование и сотрудничество, принуждение. Все эти стратегии имеют свои преимущества и недостатки, и, следовательно, группе менеджеров по управлению изменениями следует принимать во внимание несколько ситуационных факторов. Смоллан также предлагает руководителям задуматься над оценкой потенциального воздействия изменений на различные заинтересованные стороны, включая отдельных лиц, рабочие группы и отделы, и обратить внимание на тот факт, что сопротивление является результатом нескольких когнитивных, эмоциональных и поведенческих факторов [13].

По словам Бернса, одним из основных факторов, влияющих на эффективное устранение сопротивления изменениям и, следовательно, на создание среды и организационной культуры, характеризующейся высокой степенью приверженности со стороны персонала, является лидерство, особенно в отношении высшего руководства. Более того, существует необходимость систематического изменения плана, чтобы предоставлять полезную и интегрированную информацию для всех сотрудников, участвующих во всех этапах, методах и практиках изменений. Кроме того, некоторые исследователи сообщают, что для того, чтобы план изменений был успешным, сотрудники должны рассматривать его как справедливый за счет включения соответствующих стратегий минимизации ощущения небезопасности

работы и, соответственно, максимизации мотивации к изменениям.

Ключевая стратегия управления изменениями для принятия организационных изменений заключается в обращении к защитным механизмам, разработанным сотрудниками в ответ на стресс, вызванный неопределенной рабочей средой. В этом свете Элвинг указывает, что эффективная коммуникация в организации снижает чувство неуверенности сотрудников и, соответственно, увеличивает их готовность принять изменения. Конечно, количество и качество информации, передаваемой сотрудникам, решающим образом влияют на то, как они реагируют на организационные изменения. Одна конкретная стратегия, которая также сильно влияет на реакцию сотрудников на изменения, - это повышение степени их участия и вовлеченности в процессы принятия решений.

Роль лидерства во время организационных изменений также подчеркивается Белиасом и другими учеными, которые предполагают, что стратегическое лидерство должно быть трансформационным, чтобы служить организационным изменениям и культуре, поскольку изменение культуры - это широкомасштабное мероприятие. В этом контексте лидерство связано с организационной культурой, в первую очередь, через процесс формулирования видения и, в меньшей степени, через установление ожиданий. Лидерство важно для управления изменениями и управления негативными реакциями на изменения из-за его влияния на автономию работы и обратную связь.

Некоторые исследователи попытались определить роль руководства и состояния сотрудников в реакции на организационные изменения, изучив восприятие сотрудников, и обнаружили, что удовлетворенность работой выступает в качестве посредника между руководством изменениями и индивидуальным подходом. Более того, Шин утверждает, что приверженность сотрудников к изменениям положительно связана с их поведенческой поддержкой изменений, которая усиливается правильными стратегиями управления и относится к степени, в которой сотрудники демонстрируют поддержку и энтузиазм по отношению к изменениям, соглашаясь с ними [7, с. 247].

Катсарос и другие авторы исследовали восприятие сотрудниками готовности организации к изменениям, доверия к руководству и целесообразности изменений во время запланированных организационных изменений и обнаружили, что, если инициативы по изменениям спланированы должным образом и видение изменений адекватно разделяется всеми участниками процесса, тогда готовность к изменениям увеличивается в соответствии с доверием к менеджерам. В процессе исследования было обнаружено, что восприятия сотрудниками регулируются определенными отношениями, связанными с работой, а

именно удовлетворенностью работой, организационной приверженностью и вовлеченностью; и характеристиками, а именно, разнообразие навыков, характер задачи, автономия и ясность цели [10].

Предикан и другие утверждают, что для успешного завершения фазы снижения сопротивления изменениям важны ресурсы, такие как необходимый опыт в области управления изменениями, координация действий компетентными менеджерами изменений, временные ресурсы, которые также позволят сотрудникам принять изменение поскольку необходимы финансовые ресурсы, необходимые для мотивации пострадавших от изменений сотрудников.

Как правило, сотрудники довольно открыты и адаптируются к организационным изменениям на малых и средних предприятиях, хотя конкретные мотивы и причины сопротивления изменениям требуют особого внимания и стратегий, включая общение, четкое планирование, участие, расширение прав и возможностей, также обучение [1, с.248].

Современные организации могут оставаться конкурентоспособными и достичь своей долгосрочной жизнеспособности только в том случае, если они обладают способностью поддерживать и осуществлять эффективные непрерывные организационные изменения. Однако, несмотря на огромное значение эффективных организационных изменений, эта цель остается труднодостижимой. Это связано с тем, что предприятия являются живыми единицами, которые зависят от вида деятельности и влияют на большое количество переменных и факторов, которые частично совпадают, а иногда и отличаются. Управление изменениями является частью общей стратегии организации и относится к управлению теми изменениями, которые должны произойти в ответ на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде организации. Тем не менее, процесс изменений уникален для каждой организации, хотя его последствия в основном являются долгосрочными и, следовательно, должны управляться уникальным образом, поскольку общепринято, что обстоятельства и ресурсы, доступные в каждом случае, различаются.

Почему одни организационные изменения приносят высокий результат, а другие приходят в упадок? Устойчивость изменений может быть определена, в широком смысле, как процесс, посредством которого новые методы работы, цели деятельности и траектории совершенствования организации поддерживаются в течение периода, соответствующего плановому.

В условиях неопределенности используемые методы, которые не могут адаптироваться, становятся мишенями для изменений, а стабильность рассматривается не как условие, которое должно быть достигнуто, а как симптом инертности, проблема, которую необходимо

решить. В процессе изучения вопросов управления изменениями необходимо рассмотреть литературу, способствующую разработке предварительной схемы процессов, влияющих на устойчивость изменений, в качестве платформы для дальнейших исследований. Обзор материала показывает, что устойчивость зависит от множества факторов на различных уровнях анализа: содержательном, индивидуальном, управленческом, финансовом, организационном, культурном, политическом, процессуальном и временном. Относительная значимость этих факторов не может быть определена априори, что ставит вопрос о свойствах процесса устойчивости применительно к различным типам изменений [12].

В чем проблема? Почему одни изменения в организационных структурах, методах работы и культуре управления кажутся необратимыми, а другие - более или менее быстрыми? Для многих организаций стратегическим императивом является внедрение или наличие определенных механизмов управления способных поддерживать изменения и их вклад в эффективность. Однако, имеющиеся данные свидетельствуют о том, что широко распространен «упадок инициативы», когда выгоды от изменений теряются [3].

В одном из источников представленное явление описывается как «эффект улучшения испарения». Устойчивость подразумевает, что новые методы работы и уровни производительности сохраняются в течение периода, соответствующего анализируемой обстановке. Данный вопрос является важным по меньшей мере по четырем причинам.

Первая касается природы и направленности теорий изменений. Модели эпизодических изменений предполагают фазы равновесия или относительной стабильности, сменяющиеся периодами адаптации. Стабильность объясняется либо с точки зрения беспроблемного «соответствия» окружающей среде, либо с точки зрения «инерции», которая подразумевает отсутствие активности или неспособность обращать внимание на сигналы и, таким образом, скорее, как препятствие, чем желаемое состояние.

Таким образом, в центре внимания теоретиков находится следующий вопрос. С точки зрения, как эпизодических, так и непрерывных изменений, «идеальная организация» - это та организация, которая способна к постоянной адаптации, где «тенденции к нормализации» являются признаками инерции, а действие изменений определяется как перемещение и перенаправление, а не стабилизация.

Вторая проблема относительного отсутствия исследований в рассматриваемой области состоит в том, что, внедрение может изучаться в течение коротких периодов времени, устойчивость же требует длительного изучения и ресурсов, к которым многие исследователи не

имеют доступа.

В-третьих, исследование изменений более интересно, чем изучение стабильности, и для большинства менеджеров новая инициатива обещает карьерный рост, чем продолжение установленных процедур.

В-четвертых, в турбулентном внешнем контексте организационные структуры и методы работы, которые остаются статичными, рассматриваются как законные цели для изменений. Поэтому устойчивость широко рассматривается не как условие, которое должно быть достигнуто, а как проблема, которую необходимо решить. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке предварительной модели, удовлетворяющей трем критериям.

Во-первых, необходимо сформулировать атрибуты и уровни сложности процесса.

Во-вторых, модель должна объяснить целый ряд результатов, включая устойчивые изменения или упадок.

В-третьих, она должна служить основой для дальнейших эмпирических исследований. Таким образом, основной аудиторией данного исследования являются исследователи, занимающиеся процессами изменений.

Признавая необходимость исследований в этой области, Агентство по модернизации и стратегическим инновациям определяет устойчивость следующим образом: «Устойчивость – ситуация, это когда новые способы работы и улучшенные результаты становятся нормой». Меняется не только процесс и результат, но и мышление и установки, стоящие за ними. Другими словами, наблюдается интегрированный или основной способ работы, а не что-то «добавленное». В итоге, рассматривая процесс или результат через год и более, вы можете увидеть, что, он уже не вернется к старому способу управления или уровню эффективности. Кроме того, он был способен противостоять вызовам и изменениям; он развивался наряду с другими изменениями и, возможно, действительно продолжал улучшаться с течением времени. Таким образом, понятие устойчивости неоднозначно. Она может касаться стабильности методов работы или последовательного достижения целей в области производительности независимо от применяемых методов, а также может применяться для поддержания последовательной траектории повышения производительности. Сохранение методов и результатов предполагает статический взгляд. Ориентация на траекторию совершенствования предполагает более динамичную перспективу. Таким образом, понятие устойчивости может приобретать различные значения в различных контекстах и в разное время [4].

Определение того, были ли изменения устойчивыми или нет, будет

зависеть от характера рассматриваемых изменений и потребует наблюдения, объективного расчета и субъективного суждения. Устойчивые изменения могут казаться более полезными, чем краткосрочные, хотя устойчивость может также наносить ущерб. Практика работы и целевые показатели эффективности могут устареть в результате изменений в более широком организационном или социальном контексте. Рутинная работа может блокировать потенциально более значительные события. Стремление сохранить существующие методы может помешать сотрудникам приобрести новые навыки и опыт, что приведет к снижению морального духа и эффективности работы. Таким образом, может оказаться полезным позволить некоторым инициативам прийти в упадок.

Главный вопрос касается устойчивости в течение нескольких периодов. Обсуждение устойчивости должно учитывать суть изменений. Например, Д. Миллер в своих работах различает эволюционные, революционные и квантовые изменения. Д. Стейс и Д. Данфи различают изменения тонкой настройки, дополнительной настройки, модульные преобразования и трансформации. П. Доусон утверждает, что ресурсы и приверженность изменениям зависят не от масштаба и сложности, а от предполагаемой центральной роли в деятельности организации. Рассмотренные авторы были сосредоточены либо на стратегических изменениях, либо на кластерах относительно незначительных изменений (общее управление качеством, инициативы по передовой практике), которые в совокупности порождают системные организационные изменения [14, p. 140].

Чтобы сфокусировать обзор, были использованы пять поисковых терминов: устойчивость, устойчивые изменения, устойчивые организационные изменения, устойчивость изменений и устойчивость организационных изменений. Литература по организационным изменениям обширна и фрагментирована, уделяет ограниченное внимание устойчивости. Например, ряд авторов определяют четыре основные темы: содержание изменений, концептуальные проблемы, процессы осуществления и вопросы критериев или результатов. Устойчивость не рассматривается в качестве критерия. Исследования в области распространения инноваций концентрируются на процессах внедрения без изучения последующей устойчивости.

Р. Джейкобс в своих работах развивает подход к «институционализации» изменений, отмечая, что большинство усилий по изменениям не являются постоянными и в идеале изменения должны продолжаться до тех пор, пока цели не будут достигнуты. Автор определяет институционализацию как изменение, которое имеет «относительную выносливость» и «способность оставаться в течение

длительного времени» или «становится частью текущей деятельности организации» [13].

Опять же, устойчивость рассматривается как один из элементов сложного процесса.

Структура определяет две группы факторов, касающихся характеристик организации и вмешательства в деятельность. К первым относится согласованность изменений с организацией. Свойства вмешательства включают специфику цели, механизмы контроля, уровень изменений, внутреннюю поддержку. Эти факторы, в свою очередь, влияют на процессы институционализации, которые включают обучение для установления компетентности и приверженности, удовлетворение ожиданий вознаграждения, дальнейшее распространение новых идей и процессы мониторинга и контроля. Все эти процессы взаимосвязаны. Обучение является необходимым условием для компетентности. Компетентность и вознаграждение являются предпосылками для принятия обязательств. Способность соответствовать ролевым ожиданиям снижает неопределенность и повышает принятие изменений. Вознаграждение является необходимым условием для распространения изменений. В той мере, в какой институционализация эффективна, желаемые результаты с большей вероятностью будут достигнуты. Данная система предполагает, что неспособность обеспечить устойчивость возникает из-за недостаточного внимания к любому сочетанию организационных характеристик, характеристик вмешательства или процессов институционализации. Таким образом, для обеспечения долгосрочного успеха процессы институционализации требуют внимания, как и другие части структуры. Точка зрения Р. Джейкобса определяет пять категорий влияния на устойчивость:

1. Существенные: согласуются ли изменения с организацией и «подходят» ей?

2. Индивидуальные: адекватны ли компетентность, стремление к изменениям и вознаграждение?

3. Лидерство: насколько цели ясны, последовательны, стабильны и трудны?

4. Процессный: есть ли у изменений лидеры, внутренняя поддержка, механизмы мониторинга и контроля, а также распространение после первого внедрения?

5. Контекстуальный: есть ли социальная стабильность?

С практической точки зрения ярким примером является проведение собеседований с руководством различных компаний. М. Риммер и другие авторы изучили 42 австралийских фирмы, чтобы установить с помощью собеседований с руководством, почему одни организации перенимают и поддерживают «передовой опыт», а другие нет [11, р. 98].

«Лучшие практики» касались интеграции стратегии, более гибких командных структур, новых технологий, улучшения процессов, измерения и контроля, управления людьми, внешних связей, руководства изменениями и расширения прав и возможностей. Они приходят к выводу, что условия, способствующие внедрению передовой практики, включают «культурный и политический климат предприятия». Они также определяют три аспекта «организационной готовности»: соответствие конкурентной стратегии, управленческие ценности и внутреннее распределение власти, а также ценности и власть ключевых заинтересованных сторон.

М. Риммер и его коллеги отмечают, что в поисках катализаторов перемен «наиболее часто выделялась поддержка со стороны главного исполнительного директора». Однако изменения также зависели от «более сложного и политического процесса с участием различных заинтересованных сторон в принятии решений о поиске передовой практики». Таким образом, авторы приходят к выводу, что «существует множество возможностей для разнообразных изменений между политическим вкладом и личными ценностями, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы стимулировать внедрение передовой практики. Однако не всегда легко найти правильный баланс. В одном случае генеральный директор обеспечивал видение и поддержку, менеджеры среднего звена реализовывали планы, внешние консультанты помогали там, где не хватало внутреннего опыта, а лидеры профсоюзов «открывали двери для вовлечения сотрудников и развития доверия». М. Риммер и его коллеги также отмечают важность деловых сетей и ассоциаций работодателей в «увеличении этих политических группировок» [15, p. 136].

Они приходят к выводу, что на устойчивость влияет общественное мнение, отмечая, что: «Учитывая важность ее культурных составляющих, мы должны оценивать шансы на успех любого конкретного эксперимента, в основном с точки зрения того, идет ли он вместе с общественным мнением или против него». Аналогичным образом, другие исследователи обнаружили, что поздние приверженцы улучшения качества в здравоохранении были озабочены внешним имиджем и доверием, потому что это было «правильным поступком». Из исследования двух американских банков Fox-Wolfgramm и Boal пришли к выводу, что организационная идентичность и имидж являются более сильными факторами для поддержания изменений, чем их успех [8, с. 68].

Модель М. Риммера определяет четыре фактора, влияющих на устойчивость:

1. Рынки капитала: долгосрочные инвестиции в человеческие

ресурсы, как правило, недооцениваются по сравнению с инициативами, оказывающими заметное влияние на затраты и прибыльность. Маловероятно, что руководство будет поддерживать какие-либо инвестиции, не влияющие на стоимость компании.

2. Корпоративное управление: доминирующие заинтересованные стороны могут исключить профессиональное руководство и сотрудников из процесса принятия решений и направить культуру организации в иных направлениях.

3. Государственная политика: трудовые отношения и законодательство могут поощрять или препятствовать партнерским отношениям между руководством и сотрудниками.

4. Институциональная инфраструктура: в тех случаях, когда предоставление общественных благ, таких как подготовка кадров, является слабым, конкуренция поощряется, а инвестиции не поддерживаются.

Баланс затрат и прибыли также имеет большое значение. Если затраты больше прибыли, изменение, скорее всего, будет прекращено. Передовой опыт сложно оценить, но затраты, как правило, возникают в нескольких областях: консультанты, бенчмаркинг, оборудование, обучение, опросы клиентов и конкурентов, дублирование и время принятия решений. На классической кривой дохода есть «две вершины». Первая возникает в течение первых двух лет за счет снижения затрат, очевидной экономии и «эффекта новизны». Однако после «легкого выхода на первый пик» скорость повышения производительности может замедлиться. «Восстановление до второго пика начинается только тогда, когда несколько основных элементов из передового опыта будут эффективно реализованы».

М. Риммер и соавторы пришли к выводу, что «критическая проблема устойчивости - выиграть время, особенно в периоды, когда считается, что затраты превышают выгоды - период неопределенной продолжительности, когда передовая практика может быть прекращена как нерентабельная».

Выделяются семь категорий влияния на устойчивость:

1. Существенное: соответствует ли изменение конкурентной стратегии?

2. Управленческий: сосредоточено ли внимание на долгосрочных целях с учетом ряда преимуществ?

3. Культурный: восприимчив ли климат в коллективе и соответствуют ли изменения ценностям?

4. Финансовые: влияет ли изменение на ключевые показатели эффективности, и являются ли предполагаемые выгоды с течением времени больше, чем предполагаемые затраты?

5. Политические: поддерживаются ли изменения доминирующими заинтересованными сторонами, которые вовлекают других в принятие решений, и поддерживаются ли мощные коалиции внешними сетями?

6. Контекстуальный: согласуются ли изменения с социальными нормами и общественным мнением, поощряет ли законодательство партнерство между руководством и служащими и существует ли благоприятное общественное обучение?

7. Временной: достаточно ли времени было предоставлено, чтобы продемонстрировать преимущества, выходящие за рамки первоначальной легкой выгоды? [9, с. 75].

На сущность, процесс и время изменений могут влиять события и изменения во внешнем окружении организации, ключевым аспектом которого в отношении устойчивости является степень турбулентности и неопределенности. Нестабильный внешний контекст может поставить под угрозу попытки стабилизировать внутренние договоренности. На изменения также влияет внутренний контекст, прошлые события и ожидаемое будущее. Один из ключевых аспектов внутреннего контекста касается восприимчивости к изменениям, которая может быть усилена историей успеха. Однако вместо того, чтобы рассматривать контекст как сцену, на которой главные персонажи играют свои роли, исследователи отмечают, что «контекст является действующим лицом» в продолжающейся драме, включающей множественные и многослойные взаимодействия между внешним контекстом и внутренними атрибутами, развивающиеся с течением времени и являющиеся продуктом совместных действий, а не просто определяемыми структурами и статическими конфигурациями факторов.

Что касается информационного обеспечения исследований, рассматриваемая модель определяет диапазон потенциальных влияний на различных уровнях анализа на устойчивость и распад, подчеркивает необходимость учитывать влияние весов и взаимодействия между этими факторами, подчеркивает значимость контекстных и временных факторов, и потенциально объясняет ряд положительных и отрицательных результатов. Ясно, что необходима дальнейшая работа для уточнения представленной модели и, в частности, для установления эволюции конфигураций факторов и контекстов, необходимых и достаточных для обеспечения распада, поощрения устойчивости или поддержания непрерывного развития программы изменений. Из представленного материала не вытекает простой рецепт управления устойчивостью к организационным изменениям. Однако представляется целесообразным рекомендовать стратегии, чувствительные к контексту, сложности, двусмысленности, неопределенности, конкурирующим заинтересованным сторонам и диапазону потенциальных

взаимосвязанных влияний. Также очевидно, что устойчивость организации к стратегическим изменениям зависит от ряда внешних факторов, помимо прямого управленческого контроля и манипуляций.

Список литературы:

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
2. Астафьева, Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления / Л.И. Астафьева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 5. - С. 59 - 62.
3. Атабиева, З.Б. Управление изменениями в системе стратегического планирования регионального развития: механизм, направления, инструменты / З.Б. Атабиева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2009. - №4 (2). – С. 220-223.
4. Бабич О.В. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием /О.В. Бабич // Вестник БГУ. – 2013. - №3. – С. 9-13.
5. Бабич О.В. Стратегический менеджмент современного предприятия: учебное пособие. / О.В. Бабич. – Брянск: БГТУ, 2014. – 96 с.
6. Бабич, О.В. Основные направления реструктуризации промышленных предприятий /О.В. Бабич // Путеводитель предпринимателя. – 2013. - №20. – С. 12-16.
7. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 304 с.
8. Быковская, Е.В. Актуальные аспекты функционально-структурных изменений в современной организации: научное электронное издание / Е.В. Быковская. – Тамбов: ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2018. – 150 с.
9. Управление экономическими системами различного уровня: теория и практика: научная монография. / Под общ. редакцией Т.А. Головиной. - Орел: Издательство Среднерусский институт управления - филиала РАНХиГС, 2019. – 272 с.
10. Buchanan, D. No going back: a review of the literature on sustaining organizational change / D. Buchanan, L. Fitzgerald, D. Ketley, R. Gollop, J.L. Jones, S.S. Lamont, A. Neath, E. Whitby // International journal of management reviews - Vol. 7. - Issue 3. P. 189-205.
11. Dawson, P. Organizational Change: A Processual Approach / P. Dawson. - London: Paul Chapman, 1994. – 207 p.
12. Dimitriadis, S. Organizational Change Management: Delineating

Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia / S. Dimitriadis, N. Blanas, G. Aspridis, A. Vetsikas // Academic Journal of Interdisciplinary Studies. – 2016. - Vol 5. №1. – P. 309 – 318.

13. Jacobs, R.L. (2002). Institutionalizing organizational change through cascade training / R.L. Jacobs // Journal of European Industrial Training. – 2002. – 26. - P. 177 - 182.

14. Miller, D. Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizations / D. Miller // Journal of Management Studies. – 1982. - №4. – P.131–151

15. Stace, D. Beyond the boundaries: leading and re-creating the successful enterprise / D. Stace, D.C. Dunphy. - New York, San Francisco, Sydney. – 1994. – 254 p.

16. Yang, X. Resistance to Organizational Change and the Value of Communication: the case of Volvo Cars Human Resources Department. Master Thesis in SHRM and Labour Relations, University of Gothenburg / X. Yang. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/37857/1/gupea_2077_37857_1.pdf

Раздел 4
**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ АРКТИЧЕСКОГО РЕГИОНА**

Головина Т.А., д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Сахарова С.М.

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Арктика становится важнейшим регионом, в котором сосредоточены огромные запасы полезных ископаемых. В Арктике имеется значительный потенциал по транзитивным возможностям - территория может стать одной из важнейших морских транспортных коммуникаций, позволяющей сократить стоимость и продолжительность перевозок между тремя основными центрами мировой экономики - Европой, Северной Америкой и Восточной Азией.

Все это повышает геополитическое значение региона и приводит к столкновению интересов ведущих государств мира, что проявляется в политическом противостоянии и повышении конфликтного потенциала между ними.

В настоящее время в экономике Арктики возникли многочисленные вызовы: повышенные затраты на производство и обеспечение жизни на Севере, высокая степень износа основных фондов, негативные демографические и миграционные тенденции, несовершенство законодательства в сфере науки и инноваций, обострилась кадровая проблема.

К сильным сторонам, которые необходимо учитывать или сформировать на территории Арктической зоны, можно будет отнести следующие положительные факторы:

- выгодные элементы географического положение отдельных территорий, включая приморское и соседское положение;
- наличие развитой транспортно-логистической инфраструктуры, включая наличие на территории крупных международных транспортных узлов, прохождение через территорию международных транспортных коридоров;
- благоприятная экологическая ситуация; национально-культурная самобытность населения и высокий культурный потенциал.

Важными перспективными показателями силы Арктической являются научно-технический и научно-технологический потенциалы (наличие на территории научных центров, инновационных кластеров,

технико-внедренческих или промышленно-производственных зон) и преобладание в структуре трудовых ресурсов высококвалифицированных специалистов.

К слабым сторонам относятся следующие негативные факторы, которые препятствуют эффективному использованию пространственного потенциала арктических территорий:

- значительные по площади неосвоенные или сложно вовлекаемые (особый правовой статус территории, в том числе особо охраняемые, водо- или лесоохранные земли, зоны отчуждения, земли в частной собственности) в хозяйственную деятельность пространства, низкая плотность населения, значительный миграционный отток высококвалифицированных кадров и трудовых ресурсов в возрасте 18–30 лет.

- серьезные проблемы пространственного развития могут быть связаны с недостаточным уровнем развития инфраструктуры (транспортной, энергетической, коммунальной, информационно-коммуникационной).

Складывающиеся инфраструктурные и правовые ограничения ведут к резкому росту удельных капиталовложений и увеличению сроков окупаемости при размещении производств и инфраструктурных объектов, а также определяют значительные высокие транзакционные и трансформационные издержки.

Определение возможностей и угроз развития территории позволяет определить приоритетные направления социально – экономического развития Арктики.

К возможностям относятся факторы, появление которых создает предпосылки для пространственного развития территории и повышения эффективности государственного управления.

Угрозами являются тенденции, определяющие риски возникновения неблагоприятных факторов, которые могут помешать развитию.

К основным возможностям социально - экономического развития и повышения эффективности использования пространственного потенциала относятся следующие факторы: развитие транспортно-логистической инфраструктуры, возможности развития инновационных территориальных форм организации пространств (в том числе территориальных кластеров, особых экономических зон и т.д.), создание и развитие предприятий с иностранными и частными инвестициями российских компаний, связанных с использованием незадействованного ресурсного потенциала и местных трудовых ресурсов. Дополнительные возможности в развитии территории дают ресурсы и проекты по развитию туризма как традиционных (культурно-познавательного,

производственного, конгресс-туризма), так и новых направлений (событийного, экстремального, агро-туризма, экологического, гастрономического и т.д.).

В качестве угроз должны рассматриваться следующие процессы и явления: угроза усиления тенденций сокращения численности населения в результате продолжающегося сокращения рождаемости и миграционного оттока населения; угроза чрезмерного усиления сырьевой или моноотраслевой специализации территории в сочетании со снижением их налогового потенциала в современных условиях ценообразования на сырьевых рынках; угроза правовых ограничений развития территорий (изменение статуса отдельных территорий, усиление правовых ограничений использования территорий).

Таким образом, арктические территории отличаются не только административно-правовым статусом, но и уровнем социально-экономического развития субъектов, чьи территории полностью или частично вошли в состав арктического макрорегиона. И с точки зрения государственного управления возникает насущная практическая и методологическая задача выработки таких мер экономической политики, реализовывать которые придется, к примеру, только в трех административных районах субъекта РФ. Для этого, в первую очередь, необходимо классифицировать территории Арктической зоны России, что может являться основой для поиска оптимальных направлений и мер государственной политики России в Арктике.

У каждого региона, принимающего участие в промышленном освоении Арктики, есть особый сдерживающий фактор, однако общим для всех, помимо кадровой проблемы, являются экологические риски. Совершенно очевидно (об этом неоднократно заявляли и Совет, и Ассоциация полярников России), что главной целью работы в Арктике является разработка ресурсной - газовой и нефтяной - базы.

Однако в условиях международных санкций разведывательные работы и промышленную разработку придется осуществлять практически без привлечения зарубежных компаний, располагающих современными оборудованием и технологиями.

В отсутствие федеральной инициативы по созданию центра, ответственного за реализацию государственной политики в Арктике, некоторые регионы берут лидерство на себя, создают подобные институты на региональном уровне.

За рубежом проекты освоения Арктики, в частности углеводородного шельфа, развиваются, несмотря на обоюдоострый характер западных экономических санкций. От них страдают не только российские, но и зарубежные нефтегазовые компании, заинтересованные в разработке шельфа Арктики. В частности, речь идет об убытках

компания ExxonMobile, потери которой от «заморозки» шельфовых проектов с «Роснефтью» составили 1 млрд. долларов [3].

В отношении регионов Арктической зоны следует учитывать, что их отраслевая структура обладает определенной спецификой, характерной для всех отдаленных территорий, отличающихся сложными климатическими условиями хозяйственной деятельности и жизнедеятельности населения. В составе отраслей хозяйственного комплекса регионов Арктической зоны следует дифференцировать:

– отрасли специализации, продукция которых является уникальной для данного региона (а в ряде случаев и для страны в целом) и отличается высокими показателями конкурентоспособности;

– отрасли, выпускающие товары и услуги, производство которых «на месте» эффективнее, чем поставки из других регионов;

– отрасли, обеспечивающие потребности в малотранспортабельной и скоропортящейся продукции, а также производящие услуги первой необходимости.

Классификация регионов по характеру специализации предполагает выделение следующих типов территорий:

1) высокоразвитые регионы-лидеры, в состав которых входят финансово-экономические центры и сырьевые экспортно-ориентированные территории;

2) развитые регионы: территории с диверсифицированной экономикой, с опорой на обрабатывающую промышленность, с опорой на добывающую промышленность;

3) среднеразвитые регионы: промышленные и аграрно-промышленные территории;

4) менее развитые регионы: сырьевые и аграрные.

в современных экономических условиях характер специализации является важнейшим фактором, определяющим долгосрочную устойчивость развития региональных социально-экономических систем различных типов, и в силу этого обуславливает целесообразность районирования по указанному критерию.

Особенность арктической экономики заключается в триаде ресурсного, государственного и традиционного сотрудничества. Ресурсный сектор представлен крупными хозяйствующими субъектами, которые создают основной доход в арктической экономике за счет добычи природных ресурсов, и способен преодолеть многочисленные барьеры в виде сложных арктических условий хозяйственной деятельности, значительных издержек производства, высоких транспортных затрат. через корпоративный сектор формируется спрос на рынок труда, создаются заказы местным поставщикам и, конечно, транспортное е, что указывает на значительное влияние крупных

корпораций на арктическую экономику и воздействие на все экономические субъекты. Трансфертный (государственный) сектор арктической экономики представлен совокупностью государственных учреждений, именно в нем больше всего занято трудоспособного населения. Основная функция данного сектора - перераспределение ресурсной ренты и бюджетных средств между различными уровнями хозяйствования и звеньями бюджетной системы. Роль традиционного сектора - производство продукции, обеспечивающей потребности коренного населения, и сохранение традиционной культуры, языка, ценностей и навыков

Ярко выраженная очаговость социально-экономического развития Арктики обуславливает актуальность применения территориально-кластерного принципа к региональному развитию, который базируется на хозяйственном освоении территории с выделением опорных зон.

Важным является определение принципов формирования и реализации эффективной государственной политики в области социально-экономического развития Арктической зоны.

Наиболее значимыми в данном случае являются следующие принципы:

- принцип социально-ориентированного развития пространства: одной из главных целей развития Арктической зоны является создание и развитие инновационных центров с опорой на создание высокопроизводительных и высокооплачиваемых рабочих мест и, как следствие, повышение жизненного уровня в складывающихся центрах системы расселения и рост их конкурентоспособности;

- принцип саморазвития и автономного управления территориальных систем всех уровней: для каждой территории определяются приоритеты территориального развития, в том числе для проблемных территорий с максимальными социально-экономическими эффектами на основе самоорганизации, самокупаемости и самоуправления.

Для реализации крупных инвестиционных проектов необходимо способствовать улучшению инвестиционного климата, развитию местного предпринимательства, а также использовать человеческий капитал северных городов. Так, на Ямале для бизнесменов и инвесторов упрощена процедура получения разрешительных документов для постановки земельных участков на кадастровый учет.

В настоящий момент в национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО) занимает первое место по скорости оформления документов на подключение к электросетям. Также во всех муниципалитетах регулярно проводится опрос предпринимателей о

качестве услуг по выдаче разрешений на строительство, выясняются пожелания строителей [3].

Новые возможности развития бизнеса в Арктике были обсуждены экспертами из научной, экономической и бизнес - среды на заседании Делового совета при Госкомиссии по вопросам развития Арктики по проекту «Деловой мир Арктики». Цель проекта - на федеральном уровне способствовать развитию арктических регионов путем мобилизации представителей бизнеса, некоммерческих организаций, научно-исследовательского сообщества. Проект «Деловой мир Арктики» объединяет более 1500 предпринимателей из различных отраслей.

Безусловно развитие Арктического региона - это не только разработка полезных ископаемых, сырья, но и использование Северного морского пути и развития предпринимательства в Арктике, вопросы поддержки наукоемких проектов, способных стать ключевым вектором развития бизнеса в Арктике.

Конечно, неразвитая инфраструктура регионов Арктики, низкая плотность автомобильных дорог, отсутствие железнодорожного сообщения, наличие большого количества сезонных путей сообщения (зимники, речные перевозки) повышают стоимость транспортных расходов и не позволяют устойчиво развиваться предпринимательству на Крайнем Севере. Низкие температуры, короткая продолжительность светового дня в зимний период налагают свои ограничения на проведение целого ряда сервисных работ (строительство, ремонт, прочие работы, проводимые вне помещений), увеличивают расходы на электро- и теплоэнергию, спецодежду, горюче-смазочные материалы и так далее. К прочим факторам, влияющим на возможности развития предпринимательских инициатив, относятся отсутствие высококвалифицированных кадров [4].

Роль государственного управления заключается в разработке долгосрочных программ, обеспечивающих развитие отрасли и учитывающих баланс интересов недропользователей, государства и населения соответствующего муниципального образования, так как с каждым днем увеличивается значение арктического региона. Арктика сама по себе имеет огромный экономический потенциал, а в связи с глобальными климатическими изменениями открывается перспектива для масштабной экономической деятельности. Таяние ледников упрощает транспортное сообщение, облегчает доступ к разведанным залежам полезных ископаемых и открывает новые.

Это вызвано современными макроэкономическими условиями, которые требуют повышенного присутствия государства в организации экономического роста и сбалансированного развития данного региона за счет комплекса мер, включающих реализацию крупных инвестиционных

проектов на основе государственно-частного партнерства, выделения территорий опережающего социально-экономического развития.

Управление Арктической зоной, которой присущи существенные различия в производственных, природно-ресурсных, демографических, рекреационных, инфраструктурных и других частных региональных потенциалах, требует дифференцированного подхода к выстраиванию стратегий инновационного регионального развития.

Инновационный рост позволил бы России занять достойные позиции на мировом рынке, однако в настоящее время эффективные региональные инновационные системы на территории субъектов, включенных в Арктическую зону, практически не сформированы: только в Мурманской и Архангельской областях идет формирование комплексной инновационной инфраструктуры, в том числе на базе инновационно - территориальных и промышленных кластеров.

Основным промышленным продуктом арктических районов являются природные ресурсы. Арктическая направленность в развитии России нашла свое отражение в документах, принятых Правительством и Президентом РФ за 2008–2019 гг. [4] Указанные документы направлены на комплексное развитие Арктики, создание условий для эффективной экономики, на сохранение окружающей среды, повышение качества жизни населения, то есть, на создание условий для устойчивого развития данной территории. Следует отметить, что различные преференции для социально-экономического развития АЗРФ в рамках нормативных документов разработаны для районов Крайнего Севера и проецируются на арктические регионы по территориальному принципу.

Предложенные мероприятия в области Арктики будут способствовать увеличению темпов экономического роста России и обеспечению решения долгосрочных политических, экономических, оборонных и социальных задач государства, повышению его конкурентоспособности на глобальных мировых рынках. Также целесообразно оценить вклад регионов Арктической зоны в экономический рост России.

Экономическому росту свойственны следующие характеристики:

1) экономический рост – то, что происходит на агрегированном уровне. Понятие экономического роста относится к отдельным странам или регионам;

2) экономический рост – долгосрочный эффект. Мера развития на большом промежутке времени (десятки лет). Теория экономического роста исследует именно долгосрочные тренды;

3) экономический рост – увеличение дохода. Суммарный доход страны можно измерять по-разному. Обычно используется показатель валовой внутренней продукт (ВВП);

4) экономический рост связан с реальным доходом (ВВП в реальном выражении);

5) экономический рост связан с доходом на душу населения [5].

Экономический рост является отдельной темой научных исследований.

Первыми учеными, которые рассматривали экономический рост, как науку, и представили его теории явились Ф. Рамсей (1928 г.) и И. Фишер (1930 г.). Ф. Рамсей предложил модель оптимального экономического роста, которая предполагает последовательность потреблений и запасов капитала во все моменты времени, которая максимизирует межвременную функцию полезности репрезентативного потребителя при заданных технологических ограничениях. Однако данная теория вплоть до 1960-х гг. не использовалась и не применялась [1].

В 1939 г. Р. Харрод, в 1946 г. Е. Домар предложили модель, которая не учитывает действие технического прогресса на выпуск продукции, но описывает взаимосвязь между инвестициями и скоростью роста дохода. Предполагается, что скорость роста дохода пропорциональна инвестициям [5].

Предложенные предпосылки ограничивают описание динамики реальных макроэкономических процессов, делают затруднительным применение модели для прогноза экономического роста. Однако модель позволяет более глубоко изучить взаимосвязь динамики инвестиций и роста выпуска, получить точные формулы траекторий рассматриваемых параметров при сделанных предпосылках.

Следующие, более важные результаты были получены Р. Солоу и Т. Сваном. Р. Солоу выделяет три фактора экономического роста: накопление капитала, рабочей силы и технологический прогресс [5]. Модель предполагает постоянную эффективность производства с ростом его масштаба, убывающую отдачу каждого его ресурса, и положительную эластичность замены ресурсов при постоянной норме сбережений. Важным положением теории является гипотеза об условной сходимости. Чем ниже начальный уровень ВВП на душу населения относительно долгосрочного уровня, тем больше темп роста. Сходимость условная, поскольку стационарные уровни капитала и выпуска на одного работника зависят от нормы сбережения, темпа роста населения и состояния производственной функции. Условная сходимость означает, что бедные страны или регионы будут сокращать разрыв с богатыми, но только если экономики рассматриваемых стран (как бедных, так и богатых) достаточно схожи между собой. Важным следствием теории является тот факт, что при отсутствии продолжающихся улучшений в

технологии рост на душу населения должен, в конце концов, прекратиться.

В начале 1970-х гг. теория экономического роста, как область научных исследований, замерла, исследования были сфокусированы на краткосрочных колебаниях. Возрождение исследований относят к 1986 г., когда П. Ромер, а позже Р. Лукас выдвинули модель о безграничном росте, так как доходность инвестирования в широкий класс капитальных продуктов (включая человеческий капитал) не обязательно уменьшается по мере роста экономики. Распространение знаний среди производителей и получение дополнительной выгоды от человеческого капитала является частью этого процесса [2].

В неоклассических современных моделях экономического роста, предложенных П. Агионом и А. Хоуиттом, С. Гроссманом и Э. Хелпманом, источником роста является целевая научно-исследовательская деятельность и эта деятельность вознаграждается за счет получения монополистических возможностей [5]. Если идей в экономике нет, то темп прироста может оставаться положительным в течение длительного срока. Однако тот темп роста и лежащий в его основе объем инновационной деятельности стремятся к ситуации, неоптимальной по Парето, что связано с искажениями, вносимыми созданием новых продуктов и методов производства. В этих моделях долгосрочный темп экономического роста зависит от действий правительства, таких как налогообложение, поддержка закона и порядка, создание инфраструктуры, защита прав на интеллектуальную собственность, регулирование финансовых рынков и других аспектов экономики. Поэтому ключевую роль в оказании влияния на экономический рост имеет система государственного управления.

В работах последних лет рассматривается влияние темпа прироста населения на экономический рост, производится попытка доказать, что, чем больше темп прироста населения, тем меньше стационарный уровень капитала и выпуска на одного работника и, следовательно, тем меньше темп прироста на душу населения при заданном начальном уровне выпуска на душу населения.

Если распространить последнюю рассматриваемую теорию на территории Арктической зоны РФ, то такую взаимосвязь сложно оценить, поскольку в рассматриваемых регионах, как правило, наблюдается отток населения; в тех регионах, где ситуация положительна или стабильна, отмечается примерно одинаковый темп роста ВРП и ВРП на душу населения.

Для регионов Арктической зоны РФ характерно преобладание сферы добычи полезных ископаемых, что не характерно в целом для страны. Для России показательно преобладание вида экономической

деятельности «Обрабатывающие производства», однако доля этой сферы в общем объеме ВВП незначительна. Превышение доли вида экономической деятельности «Добыча полезных ископаемых» над среднероссийским значением свидетельствует об активном процессе освоения новых месторождений, что не только закрепляет, но и усиливает сырьевую направленность экономического развития регионов Арктической зоны РФ [4].

Таким образом, в регионах АЗРФ темпы экономического роста выше, чем в целом по стране.

Важным условием формирования и реализации эффективной государственной политики на территории субъектов Арктической зоны России является принцип разнообразия институтов развития территорий: использование нескольких видов институтов развития связано с их различными функциями и решаемыми задачами на отдельных территориях. Федеральные и региональные фонды (регионального развития, содействия реформированию ЖКХ и т.д.) осуществляют прямое действие по реализации основных мероприятий формирования опорных зон, особенно на территории проблемных регионов. Создание технопарков, бизнес - инкубаторов стимулирует инновационное развитие территории.

Внедрение механизмов государственно-частного партнерства (далее ГЧП), кластерных форм, проектного планирования позволяет активизировать бизнес-сообщество.

Государственно-частное партнерство, основанное на определенной законодательной базе – это, по сути сотрудничество государства, субъектов частного сектора экономики и общественных институтов в различных социально-экономических сферах деятельности для реализации значимых общественных и приоритетных для государства проектов в рамках ее политической институциональной поддержки, объединения ресурсов сторон, справедливого распределения рисков между партнерами, прозрачности и равноправия отношений для обеспечения эффективного развития экономики [6].

Государственный и частный секторы имеют разные выгоды в соглашениях ГЧП по инфраструктурным проектам. Государственный сектор меньше ориентирован на прибыль, чем частный сектор, когда речь идет о проектной политике и деятельности, и он больше заботится об устойчивости и других макроэкономических вопросах, таких как влияние проектов на местную экономику и окружающую среду

Участники государственно-частного партнерства должны прозрачно и справедливо распределять между собой риски и расходы, а также совместно использовать полученные результаты

Современная практика партнерства все более позиционирует себя как партнерство в целях модернизации в системе регулирования региональных межотраслевых связей при разработке и реализации стратегий регионального развития [6].

В РФ партнерские отношения между государством и бизнесом только начинают развиваться, на сегодня остаются недостаточно сформированными институты и институциональная среда функционирования государственно- частного партнерства рассмотрение организационно-экономических моделей государственно- частного партнерства и анализ зарубежного опыта их применения, свидетельствует, что, несмотря на большое количество существующих моделей государственно- частного партнерства, основным механизмом сотрудничества государственного и частного секторов, как в высокоразвитых странах, так и странах с малым и средним уровнем дохода, является концессия. Ее основной сферой применения является транспортная и коммунальная инфраструктуры, но в последнее время рынок государственно- частного партнерства начинает всесторонне развиваться, при этом охватывая все новые сферы применения, а именно: социальную, образовательную и медицинскую отрасли.

Исходя из показателей рейтинга регионов Арктической зоны, можно говорить о том, что государственно- частное партнерство на данной территории развито не в полной мере.

Усилия, направленные на обеспечение устойчивости проекта ГЧП в значительной степени зависят от процесса принятия решений и факторов неопределенности, рисков.

Для экономической ситуации в Арктическом регионе характерна асимметрия. В основном, предприятия, расположенные в Арктике нацелены на добычу и экспорт из региона ресурсов в более развитые части мира. С другой стороны, в регион импортируются готовая продукция и дорогие наукоемкие технологии для удовлетворения потребностей региона. Таким образом, большая часть благ региона реализуется за его пределами. И хотя до сих пор сохраняются традиционные уклады и традиционные охота, рыболовство и собирательство, они вступают в противоречие с промышленными масштабами добычи природных ресурсов.

Представляется целесообразным в государственных программах субъектов Российской Федерации отразить мероприятия как в рамках действующих государственных программ субъектов Российской Федерации с соответствующими источниками финансирования, так и новые направления, специфичные для арктических территорий.

С учетом недостаточности бюджетного финансирования, в особенности в удаленных от центра муниципальных образованиях,

механизмы государственно-частного партнерства могут использоваться для улучшения показателей уровня социального обеспечения, оснащения объектов социальной инфраструктуры.

Структура мероприятий должна быть направлена на выработку устойчивых моделей социально-экономического развития арктических территорий, которые обеспечат развитие производства в суровых климатических условиях, современное качество жизни для арктических жителей

Структура мероприятий должна быть направлена на выработку устойчивых моделей социально-экономического развития арктических территорий, которые обеспечат развитие производства в суровых климатических условиях, современное качество жизни для арктических жителей и минимизирует критические угрозы для экологии. Отдельное внимание должно уделяться сохранению культуры, традиционного уклада жизни коренных народов Арктики как уникальных примеров адаптации человека к условиям Крайнего Севера. Вместе с тем возможна вариативность используемых механизмов развития арктических территорий, в основе которой лежит учет региональной правовой базы, приоритетов развития и имеющегося опыта.

Таким образом, развитие Арктической зоны РФ ставит серьезные управленческие задачи. Арктика - огромный регион со сложной природной и организационной структурой, на территории которого действует множество субъектов, осуществляющих самую разнообразную деятельность. Нет оснований рассчитывать, что для решения задач управления таким регионом достаточно использовать несложный управленческий инструментарий. Для формирования адекватных управленческих подходов здесь необходимо опираться на имеющийся опыт управления развитием больших территорий и большими системами деятельности.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л. Использование механизмов государственно-частного партнерства в целях развития региональной промышленной инфраструктуры // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 4-1. С. 89-99.

2. Авдеева И.Л. Создание территорий опережающего развития в моногородах: повышение инвестиционной привлекательности регионов // В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Материалы и доклады 3-й международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Под общей редакцией О.А. Строевой. 2017. С. 19-21.

3. Журавель В. 2020. О новой государственной политике России в Арктической зоне до 2035 г. – Аналитическая записка № 9 (№ 192) // <http://www.instituteofeurope.ru/images/uploads/analitika/2020/an192.pdf>

4. Лексин В.Н., Порфирьев Б.Н. Российская Арктика: логика и парадоксы перемен // Проблемы прогнозирования. 2019. № 6 (177). С. 4-21

5. Парахина Л.В. Государственная инвестиционная политика в целях обеспечения устойчивости экономического роста // В сборнике: новая экономика: институты, инструменты, тренды. Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 188-192.

6. Полянин А.В., Головина Т.А., Авдеева И.Л. Менеджмент в системе государственно-частного партнерства: механизм «инфраструктурной ипотеки» // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 1. С. 161-168.

7. Татаркин А.И., Захарчук Е.А., Логинов В.Г. Современная парадигма освоения и развития Арктической зоны Российской Федерации // Арктика: экология и экономика. 2015. № 2(18). С. 4-13.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-310-90038

Funding: The reported study was funded by RFBR, project number 20-310-90038

Раздел 5

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Еремина И.А., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Облизов А.В., к.э.н., доцент

ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и
управления», г. Сыктывкар

Горбова И.Н., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Трансформационные процессы, которые происходят сегодня во всех сферах общественной жизни, а также потребность в обеспечении устойчивого развития, требуют от общества и государства принципиально нового отношения к вопросу формирования и развития кадрового потенциала. Это связано, прежде всего, со становлением информационного общества, потребностями в инновационном и инвестиционном развитии страны, развитии новой экономики, основанной на знаниях, а также на обеспечении всех сфер жизнедеятельности государства квалифицированными, творческими кадрами, необходимыми для реализации национальных интересов в контексте развития социального государства с развитой рыночной экономикой. Образование, которое для современного общества составляет общесоциальную ценность, уже не имеет прежнего инструментального значения. Теряются позиции по качеству образования, стимулам его получения и профессиональному разнообразию. Следует отметить, что данная ситуация возникает при условии, когда мировой тенденцией начала нынешнего тысячелетия является признание развития человеческого потенциала в качестве основного ресурса устойчивого экономического роста и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Поэтому первоочередными мерами по развитию экономик в ведущих странах мира стали инвестиции в сферы развития инфраструктуры, здравоохранения и образования населения. На современном этапе развития актуальной задачей является обеспечение всех отраслей деятельности республики высококвалифицированными кадрами. Особенно остро данный вопрос стоит в системе здравоохранения. Основываясь на современных мировых тенденциях можно отметить, что

цели и задачи эффективного управления кадрами необходимо реализовывать посредством кадровой политики.

При рассмотрении стратегии управления кадрами в любой организации необходимо уделять повышенное внимание к трактовке понятий кадровой политики и кадровой стратегии. В результате анализа выявлено, что на сегодняшний день так и не выработано единой трактовки данных понятий. Вопрос возможности слияния понятий кадровой политики и стратегии управления персоналом успешно реализуется в организациях, в которых данная стратегия существует как таковая, успешно разрабатывается и реализуется. Однако, в настоящее время большинство организаций не ведут разработку кадровой стратегии и, соответственно, кадровая политика в таких организациях отсутствует.

Далее рассмотрим различные понимания вопроса определения кадровой политики.

Мальцева О.А. предлагает такое определение кадровой политики: «Кадровая политика – система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности» [3, с. 200].

Как можно заметить, данное определение объединяет практическую и концептуальную точку зрения при работе с кадрами.

Алексеева В.М. предлагает определять кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [1, с. 105]).

Таким образом, можно заметить, что в данном определении не включены в содержание кадровой политики следующие элементы: формы и методы кадровой политики, основные направления работы с персоналом. В работах Лохтиной Л. К., Князева А. А., Смирнова А. А. применяется методический подход к определению кадровой политики с активным использованием понятия норматива. Следовательно, определения кадровой политики будут следующие: «Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом» [2, с. 88].

«Политика в области человеческих ресурсов – это некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом». Чижов Н. А. дает принципиально другое определение кадровой политики, а именно следующее: «кадровая политика предприятия, фирмы – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии)

организации, предприятия, фирмы» [4, с. 100]. Как можно заметить, данное определение практически уравнивает смысл кадровой политики со стандартными кадровыми мероприятиями и не учитывает целый ряд важных аспектов, а именно: идеологические; концептуальные; целевые; нормативные и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что единого эффективного понятия кадровой политики на современном этапе развития не существует.

Существующие же определения кадровой политики не учитывают те или иные важные аспекты теории управления кадрами и не могут быть использованы при построении кадровой политики медицинских организаций. Рассматривая результаты исследований ведущих специалистов в области управления человеческими ресурсами и кадровым потенциалом можно выделить и обобщить следующие достижения в этой области: концептуально обобщены и систематизированы современные отечественные и зарубежные положения проведения кадровой политики и развития человеческого потенциала с целью выделения основных закономерностей, факторов, функций, идей, подходов, общих и специальных методов, которые целесообразно положить в основу теоретико-методологического управления кадровыми процессами, определены наиболее существенные исходные условия и требования по их исследованию: проведен системный теоретико-методологический и концептуально-целостный анализ основ кадровых процессов; исследовано состояние и построен прогноз потребности в человеческих кадрах различных сфер деятельности, что позволило выявить существующие недостатки и противоречия между деятельностью государственных органов власти и научным обеспечением; и раскрыта специфика зарубежного опыта организации кадровых процессов в современных условиях, и предложены новые подходы к его применению, выявлена главная стратегическая задача по кадровому обеспечению всех сфер, критерии эффективности, динамика и ориентиры оптимизации кадровых процессов; раскрыта сущность мониторинга кадровых процессов, этапы оценки потребности в кадрах и формирование института кадрового резерва; разработаны приоритетные тенденции качественного развертывания кадровых процессов, определены подходы к их социальному проектированию и реформированию.

Кадры являются основным (постоянным, штатным), как правило, квалифицированным составом работников организации, учреждения, органа власти. Кадрам присущи такие черты, как: профессиональная подготовка; постоянный характер служебно-трудовой деятельности, который является основным финансовым источником

функционирования кадров; деятельность, направленная на фактическую реализацию или обеспечение решения поставленных задач, функций и компетенции организации, учреждения, органа власти.

Кадры - это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. Кроме того, под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

Рассматривая данное понятие в рамках системы здравоохранения можно сказать, что медицинские кадры – это социально-экономическая категория населения, к которой относятся трудоспособные граждане, находящиеся в трудовых отношениях с разнообразными организациями сферы здравоохранения, прошедшие специальное профессиональное обучение и обладающих знаниями, трудовыми навыками, умением и опытом работы в медицинской сфере.

Кадровые процессы – это, прежде всего, объективно обусловленные, социально значимые изменения состояния кадровых отношений и связей, количественных и качественных параметров кадрового корпуса, результат действия объективных и субъективных факторов, причем как внутри отдельной организации, так и на государственном уровне.

Существенно влияние как внешних факторов (ресурсные управленческие нужды государства, ее стратегия, развитие социально-экономических основ общества, социально-демографических процессов и т. д.), так и внутренних ресурсов и факторов развития кадрового корпуса (организации системы управления, поиск оптимальных структур, методов управления, изменение функций и компетенции государственных органов, выявление потребностей, интересов и возможностей как организаций, так и интересов и потребностей отдельного работника, поиск баланса интересов государства и общества).

Управление кадровыми процессами – это целенаправленный, спланированный, координирующий и сознательно организующий воздействие субъектов управления кадрами на количественные и качественные изменения кадрового состава во времени и пространстве путем определения потребности в кадрах и осуществления корректирующих действий для того, чтобы кадры соответствовали потребностям государства. Приоритетные задачи управления персоналом любой организации, в том числе и медицинской, реализуются через функциональные области управления кадрами,

являющимися составляющими элементами кадровой политики, а именно:

- подбор и назначение кадров на должности;
- вопросы оплаты труда;
- вопросы надбавок и доплат;
- процесс обучения кадров;
- вопросы коммуникативной политики;
- вопросы корпоративной культуры и т.д.

Технократический аспект управления на современном этапе развития теории кадров оказал непосредственное влияние на формирование понятия кадровой политики. Само же понятие кадровой политики характеризует влияние административных принципов на процесс управления кадрами в любой организации.

Таким образом, по поводу современного состояния вопроса определения и понятия кадровой политики можно сделать ряд выводов.

Если сравнивать понятия кадровой политики и кадровой стратегии, то кадровая политика является более общим и универсальным понятием. Кадровая политика присуща любой организации, даже такой, в которой ей не уделяется должного внимания.

Процесс управления кадрами в случае его низкой эффективности, а также недостаточное качество стратегии управления кадрами свидетельствует не об отсутствии кадровой политики, а о ее чрезвычайно низкой эффективности. В данной ситуации принципы управления персоналом формируются бессистемно и под влиянием условий внешней среды.

Наличие эффективной кадровой политики в любой организации является залогом ее эффективного функционирования и должно исходить от руководства организации. Иначе может сложиться такая ситуация, что зачатки кадровой политики будут сформированы без непосредственного участия высшего руководства, которое должно задавать основополагающие принципы кадровой политики. Подобные зачатки будут закреплены в организационной культуре и будут влиять отрицательно на процесс функционирования кадров организации. Кроме того, при попытках руководства сформировать эффективную кадровую политику, будут возникать систематические конфликты интересов сотрудников организации и ее руководства. Вопросы отождествления кадровой политики и стратегии управления персоналом целесообразны исключительно в ситуации, при которой имеется сформированная в виде конечного документа и утвержденная стратегия управления персоналом.

Также допускается вариант наличия в организации разработанной при непосредственном участии высшего руководства корпоративной культуры в части управления персоналом. В данном случае также

целесообразно отождествлять кадровую политику и стратегию управления персоналом.

Таким образом, для организаций с развитой и эффективной системой стратегического и кадрового менеджмента, отождествление кадровой политики и стратегии управления персоналом с нормативной точки зрения возможно и может быть эффективным.

Кадровая политика является одним из основных направлений работы с персоналом, которая основывается на следующих принципах, которые охватывают весь цикл функционирования кадров в организации: принципы первичного отбора персонала; принципы набора персонала; принципы распределения потенциальных работников по должностям; принципы эффективного использования персонала; принципы непрерывного обучения персонала; принципы переобучения персонала при необходимости; принципы обеспечения возможностей для повышения квалификации персонала; принципы корректного увольнения. Кадровую политику также можно рассмотреть в контексте системы управления человеческими ресурсами. Далее рассмотрим ее подсистемы.

Управление трудовыми ресурсами. Данная подсистема отвечает за обеспечение процессов формирования человеческих ресурсов, используемых как база для персонала организации путем непосредственного влияния на определенные сферы, а именно: обеспечение управления демографическими процессами, к которым относятся рождаемость, обеспечение достойного уровня жизни, поддержка благосостояния института семьи и т.д.; эффективное управление образованием, к которому относится поддержка и контроль всех видов образования, к которым относятся дошкольное, полное и неполное среднее, среднее специальное, высшее, последипломное образование, все виды повышения квалификации и переподготовки специалистов и т.д. обеспечение социального развития, к которому относятся социальная обеспеченность, здравоохранение, социальная занятость, социальное обслуживание и т.д.

Управление занятостью. Данная подсистема отвечает за обеспечение баланса между количеством вакансий и количеством потенциальных работников по различным сферам деятельности. Данный баланс, возможно, обеспечить путем следующих мероприятий: управление рабочими местами, к которому относится формирование рабочих мест в различных сферах деятельности, формирование эффективной системы учета ситуации на рынке труда, общественные работы, функционирование службы занятости и т.д.; управление первичным распределением, которое предполагает работу по формированию первичной базы сотрудников уже на этапах окончания

школ, училищ, техникумов, ВУЗов, обеспечивая тем самым различные сферы функционирования потенциальными кадрами; управление процессом перераспределения, которое обеспечивает возможность сохранения кадрового потенциала организации в случаях: территориального перемещения, перевода сотрудников в рамках дочерних организаций и филиалов, территориальных представительств, организацию переподготовки в случае необходимости; сопровождение вышеперечисленных процессов и т.д.

Управление персоналом. Данная подсистема отвечает за обеспечение потребления организациями человеческих ресурсов, которое реализуется путем эффективного управления следующими областями: управление трудом, к которому относятся модернизация процессов на производстве, кооперация и разделение труда в случае необходимости, модернизация методов труда, обеспечение рабочими местами, повышение трудовой дисциплины, улучшение условий труда, обеспечение своевременной и достойной оплаты труда, как основной, так и дополнительной; управление кадровой работой, к которому относятся подготовка кадров, процессы комплектования, распределения по должностям и оценки эффективности деятельности кадров, адаптация к новым условиям труда и к новому коллективу, формирование системы мотивации персонала, обеспечение снижения текучести кадров и т.д.; управление социально-демографическими процессами, к которому относятся улучшение жилищных условий работников, обеспечение должного уровня медицинского обслуживания, обеспечение социально-культурных потребностей работников и т.д. Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровая политика при рассмотрении с точки зрения управления человеческими ресурсами содержит в себе действия, направленные на: регулирование демографических процессов; подготовку квалификационных кадров; рациональное распределение кадров по отраслям; рациональное использование человеческих ресурсов в обеспечении функционирования народного хозяйства; создание предпосылок для повышения производительности и качества труда; обеспечение устойчивой динамики роста уровня жизни населения.

Основываясь на вышесказанном, кадровая политика является системой норм и правил, задачей которых является обеспечение приведения человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации. Данная система является закрепленной к конкретной организации и реализуется в процесс трудовых отношений внутри организации.

Учеными разработаны теоретико-методологические основы механизмов мониторинга кадровых процессов, которые должны применяться для выявления отклонений от реализации программ и

корректировку в процессе их разработки и реализации во всех сферах функционирования. Рассмотрим указанные типы кадровой политики более подробно.

Открытая кадровая политика. Основными чертами кадровой политики данного типа являются следующие: механизм занятия должностей по всей иерархии организационной структуры организации характеризуется прозрачностью, т.е. имеется возможность принять сотрудника на любую должность, начиная от низшего звена, и заканчивая топ-менеджментом; не учитывается опыт работы в данной организации либо в ее дочерних подразделениях; данный тип кадровой политики характерен для молодых организаций, финансово обеспеченных, которые ориентированы на обеспечение быстрого роста. Примерами организаций, для которых характерен данный тип кадровой политики, являются телекоммуникационные компании и автомобильные концерны.

Закрытая кадровая политика. Основными чертами кадровой политики данного типа являются следующие: механизм занятия должностей по всей иерархии организационной структуры организации основан на карьерном росте, т.е. на назначении на определенную должность работника с более низкой должности; учитывается опыт работы в данной организации либо в ее дочерних подразделениях; данный тип кадровой политики характерен для организаций, функционирующих либо в условиях дефицита кадров, либо стремящихся сформировать устойчивую корпоративную культуру.

Данные теоретико-методологические основы сочетаются с оценкой эффективности определенных типов решений, отслеживая при этом процессы по реализации таких решений.

Кроме того, указанные теоретико-методологические основы могут быть автоматически преобразованы в такие сферы:

- оценку инноваций в обществе;
- оценку квалифицированных специалистов для информационно аналитической работы;
- социальную работу с акцентированием внимания на поддержке малообеспеченного населения и поощрении трудоспособного населения к работе;
- правовую защиту населения, работает как по найму, так и по договорам;
- сохранение устойчивого развития социально-экономической системы регионов, городов, сел;
- инновационную деятельность и повышение конкурентоспособности как отдельных предприятий и организаций, так и регионов и стран.

На сегодняшний день в государстве преобладают кадровые процессы, которые характерны для переходных и кризисных периодов состояния государства и общества: эти процессы приобрели непрогнозируемый характер, поскольку: возросла роль случайных воздействий на кадровый потенциал государства; наблюдается высокая текучесть кадров; отсутствует социальная защита квалифицированных кадров; функционирование кадровых процессов значительно зависит от государственных органов и органов местного самоуправления.

Научно обоснованное регулирование кадровых процессов возможно лишь при условии наличия не только знаний у руководителей предприятий, учреждений, организаций, работников государственных органов о природе, структуре, направленности, особенностям кадровых процессов, но и действенной и эффективной системы научно обоснованных механизмов, технологий и ресурсов для воздействия на эти процессы.

В связи с этим назрела насущная необходимость в изменении управленческой парадигмы в сфере кадровой политики, разработке модели устойчивой, действующей кадровой системы, внедрении новых кадровых технологий.

Отечественная кадровая система характеризуется наличием ряда проблем, требующих скорейшего разрешения. Первой важной проблемой является наличие дисбаланса между существующей кадровой политикой и условиями ее функционирования, продиктованными кризисными процессами. Так, большинство персонала любых организаций в сложившихся кризисных условиях по различным причинам не может эффективно функционировать. Такая деятельность характеризуется неспособностью к обоснованному глубокому анализу, разработке, реализации и своевременной корректировке управленческих решений, нарушением системы ответственности за принятые решения.

Следующей проблемой чрезвычайно актуальной на современном этапе развития является отсутствие единой полной законодательной базы, которая бы охватывала все аспекты функционирования системы персонала. Кроме того, недостаточным является уровень социальной и юридической защищенности персонала организаций.

Еще одной важной проблемой является неэффективность системы стратегического и тактического управления по вопросам кадрового обеспечения, которая учитывала бы современные условия функционирования и потребности общества.

Наличие такой системы предполагает осуществление эффективного прогнозирования, планирования и анализа кадровой системы государства. Таким образом, необходимо скорейшее построение такой системы на основе системного подхода к организации управления

кадровой системой. Следующей важной проблемой является неэффективное функционирование кадровых институтов, а также низкая квалификация сотрудников непосредственно кадровых служб. Следствием данной ситуации является неэффективность системы управления персоналом на любом уровне. Кроме того, это является причиной низкого уровня стремления персонала к повышению квалификации, обучению, внедрению современных кадровых технологий.

Еще одной проблемой кадровой системы является несоответствие качеств, необходимых для руководителей, современным условиям развития, причиной которого является возрастной разрыв. Этот факт проявляется в том, что молодое поколение руководителей характеризуется нестандартностью мышления, амбициозностью, прагматизмом.

При этом у молодых руководителей отсутствует необходимый опыт, наличие которого характерно для более старших руководителей.

Таким образом, требуют разрешения вопросы обеспечения непрерывности преемственности профессионального развития кадровой системы, эффективного кадрового резерва для всех отраслей, а также определение и реализация рациональной возрастной структуры кадров организаций.

Очередной проблемой кадровой системы является низкий уровень использования результатов научных исследований при разработке и реализации кадровой политики.

Данная проблема является актуальной, поскольку именно в научных исследованиях заключается возможность разработки эффективной и обоснованной кадровой политики в частности и любого другого управленческого процесса на уровне государства. В условиях глобализации возникает проблема ментальной, профессиональной нормативно-правовой совместимости отечественной кадровой сферы и других стран.

За последние несколько десятилетий многие государства уделяют самое серьезное внимание стратегическим вопросам формирования и реализации государственной кадровой политики.

Можно выделить универсальные для большинства ведущих страны задачи совершенствования кадровой политики.

Одной из наиболее важных задач является оптимизация системы управления путем внедрения в нее системы оценки результатов функционирования администрации.

Степень решения данной задачи в различных странах отличается между собой, однако имеются общие черты, а именно приоритетность

результатов над затраченными ресурсами, а также внедрение методов оценок деятельности, характерных для оценки исполнителей.

Следующей задачей, не менее важной, является внедрение в деятельность кадровой системы государства следующих элементов: система мотивации, включающая в себя как материальное и нематериальное поощрение за успехи в труде, так и дополнительную ответственность; проработанная система нормативов и положений трудового права; система учета достигнутых результатов в труде при начислении заработной платы; система поиска эффективных методов организации работы персонала.

Очередной задачей совершенствования кадровой политики является реорганизация административных структур, которая заключается в следующем: ориентирование административных структур на управление, сходное с частными предприятиями; реализация принципов и механизмов контрактного управления; проведение регулярного внутреннего и внешнего аудита; обеспечение непрерывного повышения качества выполняемых работ; снижение уровня бюрократии; внедрение новых прогрессивных средств информатизации и коммуникации; ориентирование на удовлетворенность клиентов.

Целью кадровой политики сегодня является формирование резерва новых работников, характеризующихся: высоким профессионализмом; навыками демократического руководства; умениями выполнять традиционные функции власти в условиях рыночной экономики и политического плюрализма; хорошим знанием и пониманием динамики развития современного мира в целом; широким кругозором в различных областях науки; умением взаимодействовать с гражданами и других сфер общества; наличием таких личностных характеристик, как лидерство, интеллект, творчество, стратегическое мышление, организаторские способности, коммуникативные навыки и т. д. Любая управленческая деятельность основывается на долгосрочном планировании. Не исключением является и деятельность по управлению кадровой политикой. Основная задача служб управления персоналом любой организации заключается в планировании численности сотрудников в организации и добиться соответствия со штатным расписанием. Проведение обоснованного долгосрочного планирования позволяет, на основе анализа факторов динамично изменяющихся внутренней и внешней среды, а также анализа ситуации на рынке труда, выявить потребность организации в кадрах на текущий и перспективный момент времени, определить требуемый уровень квалификации работников и разработать схему занятия вакантных должностей.

В результате такого планирования формируется качественная и обоснованная кадровая политика, которая будет отвечать всем

требованиям организации в целом, а также администрации и работников в частности. По результатам такого планирования целесообразно, на основе сценарного анализа, формировать различные стратегии управления кадрами, предназначенные для нормальных или для кризисных условий функционирования организации и проводить анализ их эффективности. В современных условиях функционирования рыночной экономики способность медицинской организации поддерживать высокий уровень конкурентоспособности непосредственно зависит от эффективной деятельности ее персонала. Достижение высоких результатов в работе с персоналом достигается за счет рациональной кадровой политики, которая включает в себя следующие элементы:

- разработку процедуры отбора персонала;
- формирования и развития системы стимулирования;
- увеличения доли молодых специалистов, что способствует созданию кадрового резерва в будущем.

Современные условия экономического и социального развития требуют кардинального пересмотра подходов к управлению кадрами в организации. В современных условиях каждого сотрудника необходимо рассматривать в качестве долгосрочной инвестиции, которая по мере приобретения сотрудником профессиональных знаний и накопления опыта, повышается в цене. Знание мотивационных аспектов, потребностей, а также умение обеспечить их своевременное применение, способствует достижению основных целей, которые стоят перед медицинской организацией. Стимулирование выступает в роли одного из наиболее важных направлений. Кадровой политики, задача которого заключается в организации условий функционирования, обеспечивающих формирование интереса и мотивации в улучшении качества выполняемых функциональных обязанностей, а также желание работать более продуктивно. В совокупности с традиционным экономическим стимулированием, широкое распространение получило и неэкономическое стимулирование, которое выражается посредством обеспечения карьерного роста, организации рабочих поездок, корпоративного отдыха, введения свободного графика работы и т. д. Росту мотивационного уровня сотрудников, желанию реализовать собственный потенциал и привести организацию к намеченной цели способствует введение определенных льгот для сотрудников, материальных премий, различных доплат.

Таким образом, обеспечивается удовлетворение персоналом собственных потребностей, следствием чего является рост общей производительности труда и формирование чувства преданности своей должности и организации.

Система здравоохранения представляет собой систему следующих взаимосвязанных элементов функционирования: государственный аппарат, социально-экономическая сфера, медико-санитарные мероприятия, осуществляемые организациями здравоохранения и направленные на обеспечение снижения уровня заболеваемости населения посредством выявления, предупреждения и лечения болезней; предоставление первичной медицинской помощи; гарантирование доступности и качества получаемых медицинских услуг. Чрезвычайно важную роль в системе здравоохранения играет медицинский работник, прямые обязанности которого связаны с оказанием медицинской помощи пациенту. В последнее время в системе здравоохранения наблюдается тенденция к снижению уровня качества медицинских услуг. В основном это связано с уменьшением объемов финансирования организаций здравоохранения, результатом которого является: снижение уровня мотивации персонала; падение привлекательности и престижности медицинского труда; повышенный отток кадров из медицинских учреждений.

Снижение качества подготовки медицинских кадров, а также существующие проблемы кадрового обеспечения организаций системы здравоохранения ведет к необходимости скорейшего разрешения задач кадровой политики. Стимулирование труда медицинского персонала играет в данном случае важную роль. Таким образом, с целью улучшения показателей функционирования медицинского персонала необходимо внедрение эффективной и научно-обоснованной системы материального стимулирования.

На современном этапе развития системы здравоохранения возник ряд серьезных проблем, связанных с недостаточной оснащенностью медицинских учреждений высокотехнологичным оборудованием, несоответствием уровня оплаты труда и объема должностных обязанностей, нехваткой финансирования. На этом фоне возникает потребность в проведении ряда реформ в системе здравоохранения, имеющих в обязательном порядке социальную компоненту. При этом эффективность труда медицинского персонала будет зависеть от используемых форм и методов стимулирования в конкретном учреждении.

К таким формам стимулирования можно отнести следующие: система начисления заработной платы; система материальных бонусов за успехи в труде; наличие дополнительных отгулов; стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания; система профессионального обучения; система начисления и организации выплат по временной нетрудоспособности и т.д.

Качество оказанных медицинских услуг при разработке системы мотивации должно являться основополагающим фактором, влияющим на объем материального стимулирования. Кроме того, объем материального стимулирования должен оцениваться и утверждаться непосредственно руководством медицинских учреждений с обязательным соблюдением требований норм действующего законодательства. Мероприятия, предполагаемые к реализации в соответствии с системой мотивации имеют первоочередную цель повышения уровня трудовой удовлетворенности и социального положения медицинских работников.

Для определения качества работы медицинского персонала и оценки показателей их деятельности с целью определения размера материального стимулирования могут учитываться следующие показатели: количество выявленных заболеваний на ранней стадии, по профилю медицинского работника; количество жалоб пациентов на непрофессионализм либо другие аспекты деятельности медицинского персонала.

Современный этап развития системы здравоохранения характеризуется возрастающей ролью качества медицинского образования над количеством выпускаемого потенциального медицинского персонала.

От реализации принципа непрерывного повышения качества знаний и выполнения работы медицинского персонала напрямую зависит эффективность решения кадровых проблем.

В этой связи в высшей профессиональной медицинской школе должны происходить преобразования, направленные на повышение эффективности учебно-методического процесса.

Необходимо отметить, что для достижения эффективности подобных преобразований необходима реализация программ обучения, основанных на приобретении студентами-медиками профессиональных знаний и умений, основанных на применении комплекса традиционных и современных образовательных технологий. Педагогический состав высших медицинских образовательных учреждений должен соответствовать возрастающим требованиям к качеству обучения, должен быть готовым к внедрению в образовательный процесс новых моделей компетенции, среди которых можно выделить две основные компетенции, а именно: методическую компетенцию, которая заключается в способности накапливать, систематизировать и передавать опыт; социальную компетенцию, которая заключается в способности гибко адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды.

Приоритетным направлением государственной кадровой политики в условиях кризиса является обеспечение процесса эффективного

воспроизводства профессионального потенциала, с учетом потребностей сегодняшнего дня.

Управление системой профессионального развития медицинского персонала является сложным процессом, требующим наличия концепции, основная мысль которой заключается в необходимости проведения реформ, направленных на формирование высококвалифицированных специалистов, готовых к быстрым темпам развития и социально-экономическим преобразованиям.

Такая концепция является методологической основой управления системой профессионального развития медицинского персонала.

Таким образом, при моделировании и управлении системой профессионального развития медицинского персонала необходим учет базовых принципов управления в совокупности с образовательными принципами. Приоритетным принципом в данном случае является целенаправленность, поскольку процесс обучения медицинского персонала характеризуется социальной обусловленностью, непрерывностью и направленностью. В силу того, что управление системой профессионального развития медицинского персонала осуществляется для обеспечения повышения качества предоставляемых медицинских услуг, то в данных условиях необходимо последовательное целенаправленное влияние на все аспекты процесса обучения медицинского персонала, что позволит достичь высокого качества системы профессионального развития медицинского персонала и, как следствие, повысить качество медицинских услуг.

В соответствии с принципом целенаправленности в системе управления медицинскими кадрами необходимо сформировать совокупность целей профессионального развития. В процессе формирования данной совокупности целей необходим учет государственных стандартов и нормативно-правовых актов, которые прямо или косвенно затрагивают процесс профессионального развития медицинского персонала и контроль над его реализацией. В процессе определения структуры профессионального развития медицинского персонала необходимо отметить, что важной задачей в данном процессе является учет принципов повышения эффективности территориальной организации, а также учет принципов эффективности, оптимальности, разнообразия, адаптивности и т. д.

Процесс реализации совокупности указанных принципов осуществляется путем формирования единой системы профессионального обучения персонала медицинских организаций. Данный процесс является неотъемлемой частью кадровой политики.

Принцип проведения единой государственной политики. Данный принцип заключается во вхождении процесса обучения в управление

медицинским персоналом, при котором результаты обучения являются основой для принятия управленческих решений по кадровым вопросам медицинской организации, независимо от форм собственности.

Принцип опережающего характера обучения. Данный принцип предусматривает формирование у студентов первичных знаний о наиболее сложных вопросах медицины в процессе рассмотрения смежных тем либо в процессе проведения семинаров и тренингов с широким использованием примеров.

Кроме того, должны обеспечиваться непрерывность обучения и его соответствие профессионально-квалификационным характеристикам должностей, а также нормативам.

Подсистема обеспеченности нормативными и правовыми документами, переподготовки и повышения квалификации медицинских кадров. В состав данной системы разнообразные законодательные, нормативно-правовые документы, регулирующие процесс обучения молодых специалистов и гарантирует использование зарубежного опыта, а также выполнение требований соответствующих государственных образовательных стандартов. Данная система играет важную регламентную роль в процессе формирования и развития кадров в системе здравоохранения. Наличие такой системы дополнительно может быть полезным в случае перспективного описания бизнес-процессов медицинских учреждений.

Подсистема связи образовательных учреждений и учебных программ. Данная подсистема состоит из различных учебных заведений и центров, проводимых переподготовку и повышение квалификации молодых специалистов, основываясь на стандартах и профессиональных учебных программах, с учетом видов и форм обучения медицинского персонала.

Подсистема профессионального обучения персонала. Данная подсистема состоит из различного персонала, занятого во всей системе здравоохранения, начиная от преподавателей медицинского института или центра повышения квалификации и заканчивая врачами в медицинском учреждении.

Роль данной подсистемы состоит в обеспечении непрерывного взаимодействия кадровой системы медицинских учреждений с профессорско-преподавательским составом ВУЗов либо центров повышения квалификации с целью повышения качества профессионального обучение персонала медицинских учреждений.

Подсистема профессионального окружения системы здравоохранения. Данная система включает в себя составные части организационной среды медицинских учреждений, а именно штатную структуру, административные и должностные инструкции и пр.

Роль данной подсистемы заключается в обеспечении надлежащего уровня регламентированности процессов, происходящих в медицинских учреждениях.

Кроме того, функционирование данной подсистемы позволяет обеспечить медицинские учреждения эффективной системой ответственности персонала за собственный труд.

Подсистема обеспеченности кадровыми и научно-методическими ресурсами. Данная система состоит из следующих взаимосвязанных элементов: профессорско-преподавательский состав медицинских учебных организаций, а также высокопрофессиональных кадров управления системой здравоохранения; высококласные специалисты, привлекаемые к осуществлению учебного процесса; информационно-аналитическое обеспечение научной медицинской деятельности; учебно-методическая литература, современное техническое обеспечение учебного процесса; культурно-бытовое обеспечение студентов и обучающихся. Данная система выполняет обеспечивающую и поддерживающую роль для качественного осуществления процесса обучения и переобучения персонала медицинских учреждений на уровнях, начиная с профессиональных училищ и ВУЗов и заканчивая центрами переподготовки и повышения квалификации.

Подсистема финансово-экономического обеспечения. В данную систему входят финансовые средства, идущие на профессиональное развитие медицинских кадров из государственного и местного бюджета, а также других источников финансирования.

Подсистема контроля. Данная система обеспечивает контроль деятельности организаций по подготовке и переподготовке медицинских кадров, а также объединяет регламентную документацию системы профессионального обучения медицинского персонала.

Одной из основных задач кадровой политики системы здравоохранения является повышение эффективности последиplomного обучения медицинского персонала. Данная задача является актуальной как для медицинского персонала, так и для руководителей медицинских учреждений.

В данном направлении целесообразным является осуществление разработки современных программ послевузовского образования медицинского персонала и руководителей медицинских учреждений в соответствии с государственными стандартами с последующим освоением качественно новых методов обучения и в итоге сертификации трудовой деятельности.

Одним из основных критериев повышения эффективности последиplomного образования медицинских кадров является степень соответствия формы и содержания существующих учебных программ

реальным условиям работы обучающихся с учетом особенностей всей системы здравоохранения.

На этом фоне повышается актуальность процесса проектирования учебного процесса на основе привлечения высококвалифицированных специалистов, способных активно и инициативно модернизировать элементы системы здравоохранения с помощью собственных ключевых компетенций. Таким образом, можно сделать вывод о том, что построение концепции формирования и развития кадров в 48 системе здравоохранения на сегодняшний день является чрезвычайно актуальной задачей для системы здравоохранения. Сфера деятельности кадровых служб по качественному развитию медицинского персонала определяется в основном профессиональным составом принятых на работу медицинских работников. Таким образом, изучение актуальных технологий работы с кандидатами на медицинские должности, а также организация рейтинговых процессов имеют большое влияние на продуктивное управление профессиональным развитием медицинского персонала.

Многолетний опыт управления системы здравоохранения требует, введения процесса планирования профессионального развития медицинского персонала на основе прогнозирования потребностей и учета предполагаемых изменений должностных инструкций медицинских работников, расширение их обязанностей, модернизация штатной структуры медицинского учреждения.

Следует отметить, что в современной международной практике предоставления медицинских услуг встречается ряд характерных проблем. А именно: модернизация структур медицинских организаций, которая ведет к созданию новых приоритетных стратегий, в свою очередь приводящие к модернизации и изменению всей сферы здравоохранения; децентрализация управления медицинскими учреждениями; постоянное изменение общественного здоровья и демографической ситуации.

В сложившихся условиях кадры и человеческий потенциал выступает основой, обеспечивающей функционирование как всей системы здравоохранения в целом, так и отдельных ее структурных элементов. Исходя из этого можно выделить ряд проблем, влияющих на уровень предоставления медицинских услуг: недостаточный уровень качества подготовки медицинских работников; проблема укомплектованности штата медицинских организаций; диспропорция в количестве медицинских работников в городской и сельской местности; недостаточный уровень мотивации медицинского персонала; низкий уровень социальной защищенности медицинских работников.

Для эффективного функционирования системы здравоохранения требуется обеспечение достаточного уровня квалификации и

профессионального развития, а также эффективный механизм планирования потребностей в медицинских кадрах. Процесс планирования является сложным и многогранным процессом, при этом следует брать во внимание различные аспекты, такие как уровень экономического развития, динамику протекающих социальных процессов, а также учитывать цели, преследуемые системой здравоохранения.

В силу уникальности любого отдельно взятого государства, его особенностей функционирования и обеспечения нормативно-законодательной базы, необходимо разрабатывать присущий только ему механизмы управления медицинским персоналом.

Так, в Германии процессом планирования и обеспечением медицинскими человеческими ресурсами занимается Объединённый Федеральный комитет, куда входят представители служб и организаций страхования медицинского персонала, а также члены региональных управлений здравоохранения и больниц.

Помимо этого, службы, которые представляют интересы граждан, имеют право непосредственно принимать участие в заседаниях. Основная задача, которая стоит перед комитетом. Заключается в правильном и равномерном распределении врачей различных специальностей и уровня квалификации по всей территории Германии. При этом не должна быть существенная диспропорция в городской и сельской местности.

При этом Комитет имеет право не зависимо от желания руководителей медицинских организаций, при необходимости, создавать дополнительные вакантные рабочие места. Потребности в медицинском персонале определяется в первую очередь потребностью административных районов, в каждом из которых определяется потребность в зависимости от плотности населения, проживающего в городах и отдаленных сельских территориях.

Канада в плане государственного устройства, как и Германия, федеративное государство. Поэтому вопросы касающиеся национальной безопасностью, а здравоохранение является одним из ключевых элементов национальной безопасности, такие как стратегия развития системы здравоохранения, решаются на государственном уровне, а процессом планирования кадровых ресурсов занимаются непосредственно на местах.

Так, например, 2003 году на правительство были сформированы основные принципы планирования медицинских кадров:

- обеспечение достаточного количества врачей на душу населения;
- обеспечение высокой эффективности предоставления медицинской помощи;

- обеспечение качества предоставления услуг;
- сохранение существующих и формирование молодых квалифицированных кадров;
- обеспечение качественного уровня подготовки и обучения медицинского персонала.

Поэтому Канада, используя все перечисленные аспекты имеет в распоряжении достаточно точные данные о распределении медицинских сотрудников, и может довольно точно составлять прогнозы в потребности медицинских кадров на достаточно долгий период.

Следует отметить, что каждая провинция в Канаде занимается финансированием мест в медицинских вузах, в зависимости от собственной потребности в медицинских кадрах.

Объем финансирования мест в вузах определяется непосредственно между министерством образования и здравоохранения.

Однако в провинциях существуют консультационные центры, которые могут вносить поправки в зависимости от своих потребностей.

В Канаде считается, что метод прогнозирования основанный на соотношении объема врачей к населению недостаточно эффективен достаточно частой смене местных органов власти и правительства, а также динамично изменяющейся демографической ситуации.

Литва представляет собой государство с относительно молодой системой планирования и прогнозирования медицинского персонала. Отметим, что прогнозирование врачей началось сравнительно недавно, в 2000 году, среднего и младшего медицинского персонала только в 2006 году, а специалистов общественного здоровья находится на стадии становления.

Правительством в Литве была создана и утверждена программа позволяющая проводить стратегическое планирование медицинских сотрудников до 2020 года. Задачи, которые ставит перед собой программа, включают: исследования изменений кадрового состава на различных уровнях; реализация концептуальных механизмов прогнозирования потребности в медицинских кадрах, основанных на потребностях населения; механизм планирования потребности по каждому направлению предоставления медицинской помощи; выделение ресурсов для создания моделей прогнозирования потребностей во врачах, учитывая показатели демографического состояния и уровня заболеваемости.

Начиная в с 1991 года Финляндии проводится срез спроса и предложения медицинских кадров.

Подобный срез необходим для получения наиболее корректной и точной информации потребности в медицинском персонале, а также для определения закономерностей и особенностей. В этом процессе

принимаю участие многочисленные органы и структуры. А именно: представители статистических органов, НИИ, местные и региональные органы власти. На основе собранных данных производится прогнозирование и планирование медицинских кадров. А также их пропорциональное распределение по всей территории страны. С учетом региональных особенностей и потребностей.

На национальном уровне, при этом, регулируются условия труда, социальные и материальные вознаграждения медицинским сотрудникам. Местные органы самоуправления наделены особыми полномочиями и в Испании.

Правительство в 2006 году дало задание органам, ответственным за планирование и распределение человеческих ресурсов, и местным коммунам предоставить отчет о потребностях в медицинских работниках.

Предоставленные данные стали основой для документа, регулирующего кадровую политику в сфере здравоохранения до 2025 года. При этом была реализована имитационная модель прогнозирования демографической ситуации и потребности в кадрах.

При этом бралось во внимание: ограниченность мест в медицинских институтах; объем мест по каждому профилю подготовки специалистов; демографическая ситуация; гендерный состав медицинских кадров; состояние рынка труда, с учетом особенностей его функционирования на определенной территории.

Организация кадрового планирования в медицинских учреждениях, включая механизмы персонального планирования профессионального роста и развития, является необходимым условием реализации задач повышения качества медицинских услуг. Таким образом, учет условий и факторов формирования профессионализма врачей как на личностном уровне, так и на уровне медицинской организации является необходимой предпосылкой для обеспечения повышения качества медицинских услуг и функционирования всей системы здравоохранения, а концептуальные основы формирования и развития кадров в системе здравоохранения в условиях кризиса являются инструментом эффективной реализации цели и принципов кадровой политики медицинских организаций. Также для медицинского персонала характерен ряд следующих проблем:

- неудовлетворенность в уровне предоставляемого жилья;
- отсутствие поощрения (материального или социального) в случае выполнения высококвалифицированным врачом дополнительных функций, не входящих в круг его прямых обязанностей.

Это все приводит к снижению мотивации труда, и, как следствие, снижению общего интереса в достижении результата своей профессиональной деятельности.

Отдельной проблемой в области предоставления медицинских услуг стоит проблема престижности медицинского работника, который находит свое отражение во мнении общества.

Снижение престижности врача в первую очередь связано неудовлетворительным уровнем финансового обеспечения, дискомфортными условиями труда (психологические, организационные, должностные и социальные трудности), отсутствием какой-либо возможности карьерного развития в медицинском учреждении.

Кроме того, чрезвычайно важным условием высокой престижности профессии медицинского работника является высокая правовая незащищенность по сравнению с другими сферами деятельности.

Высокая правовая защищенность врачей и медицинского персонала в условиях повышения требований к качеству предоставляемых медицинских услуг является актуальным и важным требованием, которое позволяет повысить желание персонала организации к качественному труду.

При этом социальный опрос врачей показал, что подавляющее большинство находит необходимость совершенствования существующей нормативно-правовой базы в сфере правовой защищенности.

Следующей предметом обсуждения является низкий уровень образования и отсутствие практического опыта медицинского персонала, который непосредственно связан с процессом профессионального образования. Следствием данной проблемы является отсутствие баланса в области подготовки молодых специалистов и уровня, требуемого медицинскими учреждениями для них. Одной из основных причин данного дисбаланса является отсутствие у студентов медицинских ВУЗов и практикующих врачей и медсестер необходимых навыков для освоения большого объема информации, присущего современному обществу.

Для обеспечения эффективного функционирования системы последипломного образования присущая системе здравоохранения, необходимо скорейшее разрешение вопросов организации подготовки и переподготовки молодых специалистов, с учетом требований.

Нынешние реалии для медицинских работников требуют обязательное прохождение аттестации, подтверждающую квалификационный уровень. Кроме того, требует пересмотра уровень обучения, который может не соответствовать быстрым темпам развития здравоохранения. Потребность улучшения системы развития

профессиональных качеств обусловлена информатизацией общества и образовательной области.

Улучшение данной системы способствует удовлетворению потребностей системы здравоохранения и качества оказываемых услуг. Этот аспект должен учитываться при разработке кадровой политики, которая должна согласовываться с системой образования, а также обеспечивать мотивацию персонала организации и желание у него профессионально развиваться в своей области.

Еще одной проблемой характерной для современного этапа развития отрасли здравоохранения является недостаточное качество управления обеспечением отрасли здравоохранения высококвалифицированным медицинским персоналом, а также недостаточность координированных действий по планированию и прогнозированию численности медицинского персонала, особенно руководящего звена. Система управления кадрами медицинского учреждения, учитывающая кадровые риски, оказывает значительное влияние на эффективность функционирования системы здравоохранения в современных условиях.

При этом для эффективного управления отраслью здравоохранения в условиях кризиса и реформирования необходим высокий уровень компетенции кадров здравоохранения в вопросах управления, а также понимания и восприятия поставленных целей и задач. Влияние рыночных отношений и конкуренции в сфере здравоохранения вызывает необходимость координации деятельности медицинского персонала, защиты престижности профессии, личных прав и интересов и т. д. По этой причине деятельность медицинского персонала включает создание различных общественных и профессиональных объединений.

Деятельность представителей таких объединений заключается в формировании различных медицинских ассоциаций, проведении конференций и т.д., что положительно сказывается на развитии системы здравоохранения.

Таким образом, постоянный рост требований как к уровню подготовки медицинских кадров, так и к развитию новейших медицинских технологий и медицинской науки, к проявлению демографических (старение населения) и эпидемиологических тенденций (рост хронических заболеваний) ведет к изменению потребностей населения и переориентации системы здравоохранения на обеспечение оказания медико-социальных услуг. Вышеперечисленное требует применение научно обоснованных подходов к модернизации кадровой системы в отрасли здравоохранения.

Список литературы:

1. Алексеева, В. М. Научное обоснование системы экономической подготовки медицинских кадров в условиях реформирования здравоохранения [Текст]: Дис. докт. мед. наук: 14.00.33 / Алексеева В. М. – М., 2000. – 386 с.

2. Лохтина, Л. К., Князев, А. А., Смирнов, А. А. К вопросу формирования кадрового резерва руководителей здравоохранения [Текст] // Проблемы здоровья и методы его сохранения. Материалы докладов Всероссийской научно- практической конференции. Смоленск 14–15 мая 2010 г. / Под ред. проф. В. Н. Костюченкова, доц. С. Н. Дехнич. – С. 87–89.

3. Мальцева, О. А. Руководящие кадры здравоохранения и опыт совершенствования их подготовки [Текст]: Дисс. ... докт. мед. наук / Мальцева О. А. – М., 1998. – 370 с.

4. Чижов, Н. А. Персонал предприятия: технология управления и развития [Текст] / Н. А. Чижов. – М.: Издательский центр «Анкил», 2008. – 275 с.

Раздел 6
ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Кулагина Н.А., д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический
университет», г. Брянск

Логачева Н.А.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический
университет», г. Брянск

Носкин С.А.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический
университет», г. Брянск

Современная ситуация на всех уровнях управления характеризуется серьезными проблемами, возникающими вследствие возникновения угроз устойчивому развитию социально-экономических систем, которые проявляются в виде техногенных катастроф, природных катаклизмов, сокращением плодородного слоя земель, увеличением выбросов загрязняющих веществ.

В настоящее время экологические аспекты ведения хозяйства в регионах все более обостряются ввиду недостаточного внимания органов власти к проблеме размещения и утилизации отходов, ремонту очистных сооружений, негативного антропогенного воздействия и т.д. Это происходит в том числе и за счет бездействия в плане своевременной разработки и реализации на практике соответствующих мер, предусмотренных в национальных и региональных проектах, направленных на решение вопросов обеспечения экологической безопасности, а также организации соответствующего контроля за достижением запланированных целевых показателей [11].

Это обуславливает необходимость совершенствования организационно-экономического механизма управления экологической безопасностью, которая оказывает непосредственное влияние на экономическую безопасность и относится к национальным стратегическим приоритетам страны.

Вопросы обеспечения экологической безопасности не являются новыми на действующей повестке дня, а законодательно были закреплены в Федеральном Законе №7-ФЗ «Об охране окружающей среды» (от 10.01.2002 г.), в котором впервые дано определение экологической безопасности [1].

При этом, в литературе можно встретить и ряд других

определений, учитывающих социальные, правовые, экономические и прочие аспекты. В одних определениях акцент смещается в сторону защищенности от различных угроз экологического характера [6], в других в сторону комплекса мер, по устранению угроз [9], а в третьих в сторону мер предупредительного характера [12] (рис. 1).

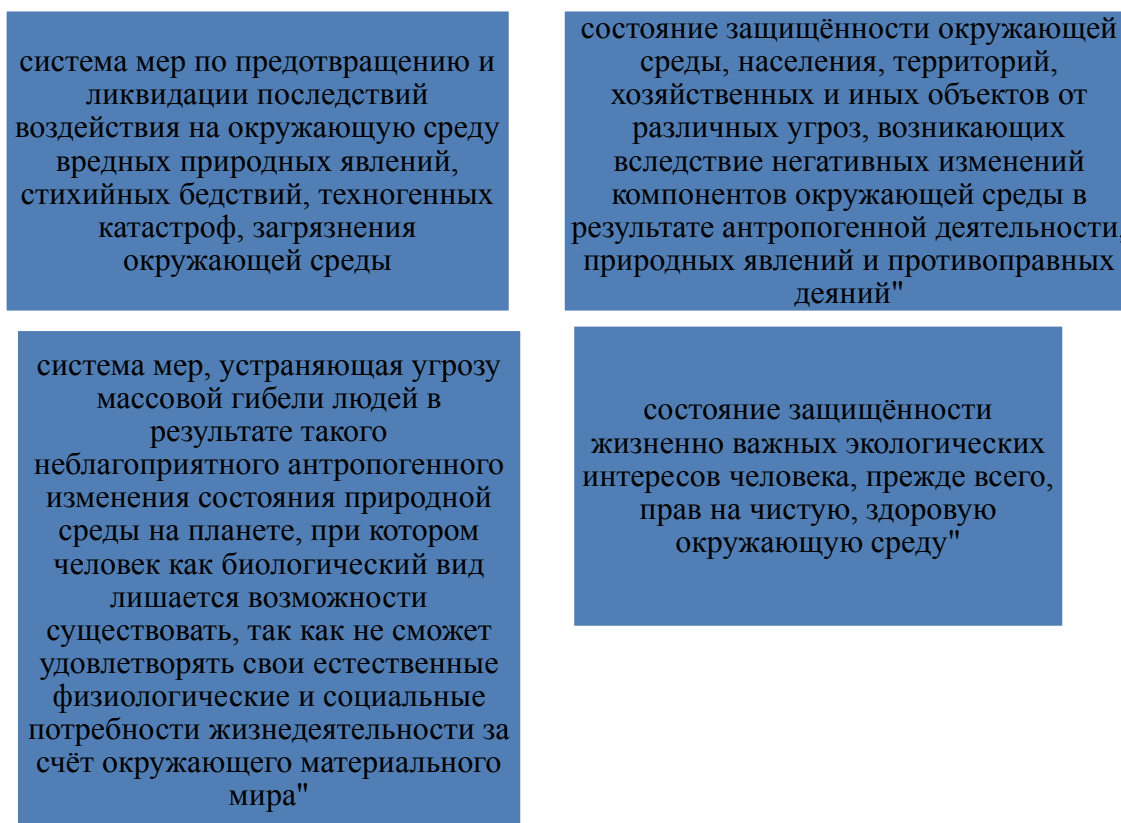


Рисунок 1- Подходы к пониманию сущности понятия «Экологическая безопасность»

В процессе исследования экологической безопасности одним из дискуссионных вопросов остается выбор методики и методологии исследования, что позволит провести качественную оценку и разработать стратегию экологической безопасности отдельно взятой территории.

Предметом и как таковой сущностью анализа уровня экологической безопасности является определение взаимосвязанных между собой задач, которые можно сформулировать следующим образом (рис. 2).

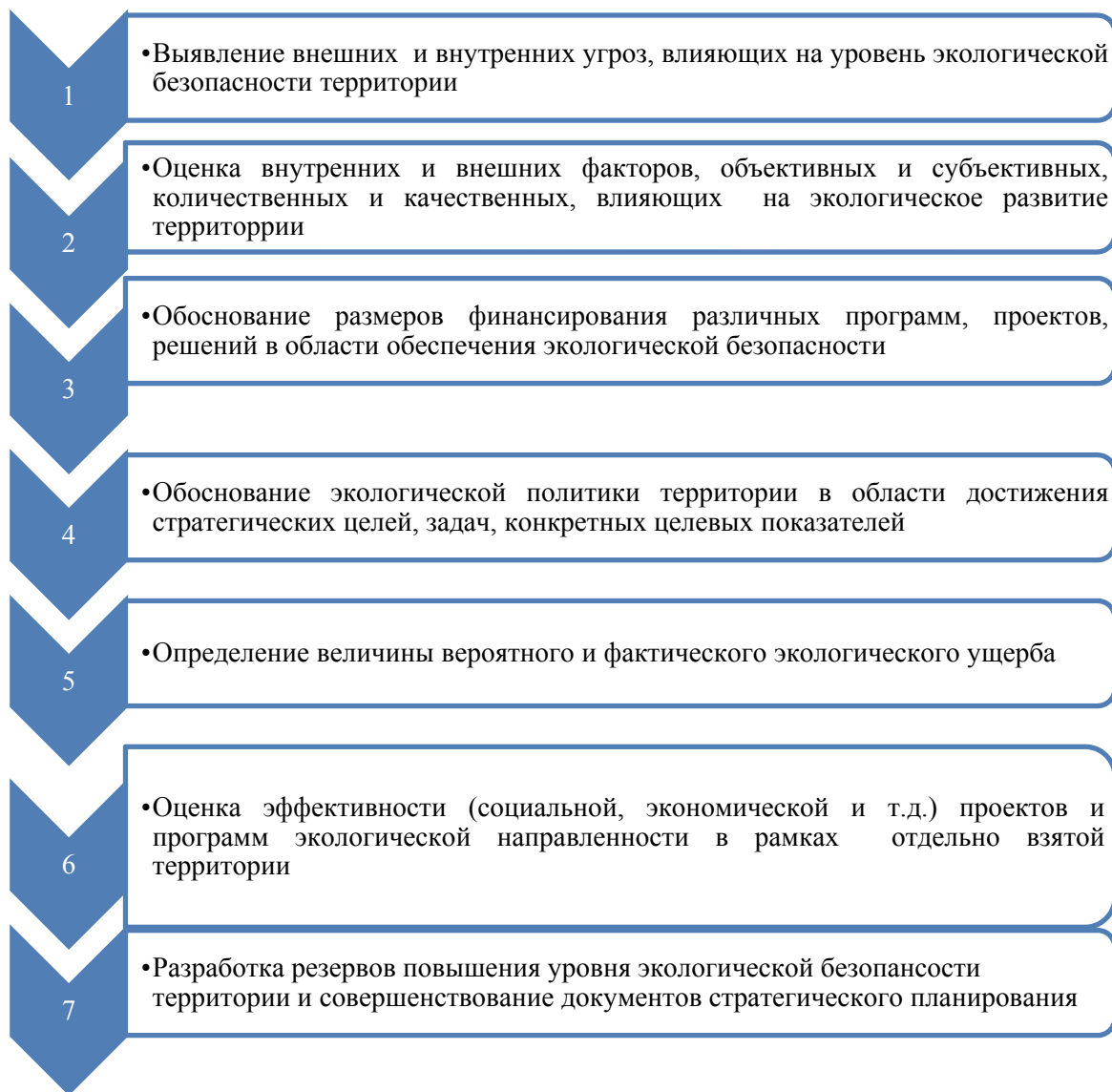


Рисунок 2- Задачи анализа уровня экологической безопасности территории

Комплекс задач, представленных нами на рисунке, не является исчерпывающим, они могут детализироваться и, наоборот, дополняться в зависимости от цели анализа уровня экологической безопасности в конкретный момент времени. При этом могут быть использованы различные приемы аналитической обработки исследуемой совокупности показателей, критерии оценки, источники данных и т.д.

На сегодняшний день в практике оценки уровня экологической безопасности территории встречается значительное число подходов, которые различаются между собой системой используемых показателей, критериями оценки и пороговыми значениями, а также применяемыми методами при аналитической обработке исходной информации.

В частности, Стратегией экологической безопасности Российской Федерации до 2025 года предусмотрено 18 индикаторов (показателей), которые послужили основой подхода к оценке уровня экологической безопасности регионов на основе применения методики определения пороговых значений, предлагаемого Архиповой Л.С. и Григорьян М.Э [2].

Авторы предлагают ранжирование регионов РФ по уровню опасности в следующей последовательности (рис. 3):



Рисунок 3- Алгоритм проведения комплексной оценки уровня экологической безопасности региона

В результате полученных расчетных значений каждой из выделенных групп регионов соответствует следующая характеристика: первая группа- нормальное состояние экологической безопасности; для второй группы регионов характерно наличие угроз экологической безопасности; а для третьей группы характерно критическое состояние экологической безопасности региона.

На наш взгляд, предлагаемый подход к оценке уровня экологической безопасности региона требует конкретизации относительно выявления угроз с целью последующего их мониторинга в целях стратегического развития территорий и возможной корректировки федеральных и региональных проектов для обеспечения уровня экологической безопасности.

Для оценки уровня экологической безопасности отдельно взятого региона, авторы Ферару Г.С., Растворцев А.Ф. и Баладырева А.М. [16],

предлагают за основу выделить размер ущерба от загрязнения окружающей природной среды и суммарные экологические платежи предприятий промышленного сектора региона, которые соотносятся с общей численностью жителей региона или площадью региона для получения стоимостной оценки суммарного воздействия (рис. 4).

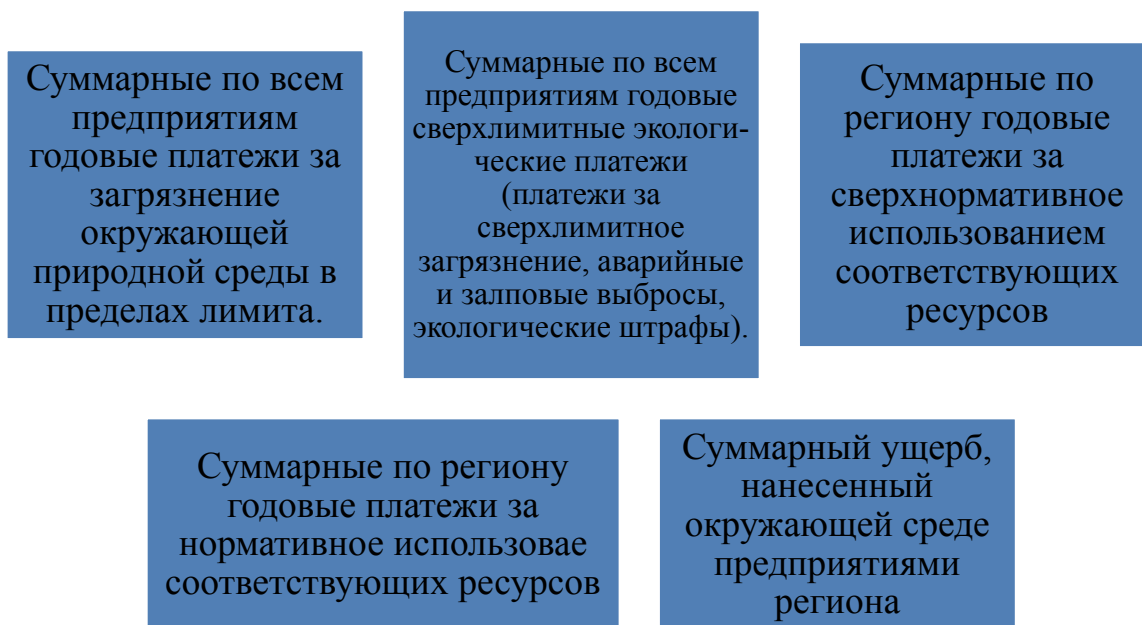


Рисунок 4- Индикаторы для оценки уровня экологической безопасности региона

На наш взгляд, предлагаемый перечень показателей не является исчерпывающим, так как не учитывает социальные показатели развития региона и ряд других важнейших составляющих, а позволяет оценить опасность отдельных промышленных объектов.

Заслуживает внимания методический подход к оценке уровня экологической безопасности региона, рассмотренный в научной статье Белик И.С. и Никулиной Н.Л. Авторы считают, что необходимо определять экологическую техноёмкость территории и оценивать уровень техногенного воздействия на окружающую среду, что позволит получить количественную оценку коэффициента опасности и осуществить ранжирование территории по следующей шкале (рис. 5) [5]:

При этом, авторы отмечают в своем исследовании, что данный методический подход носит базовый характер в случае оценки уровня экологической безопасности отдельного муниципального образования.

Несколько отличительный методический подход для оценки уровня экологической безопасности региона предлагают Глинский В.В., Серга Л.К. и Хван М.С. в своем исследовании [7].

Нормальная	• Пороговое значение <0,5
Экологический риск	• Пороговое значение 0,5-1
Экологический кризис	• Пороговое значение 1-5
Экологическое бедствие	• Пороговое значение >5

Рисунок 5- Градация уровня экологической безопасности региона

Отличительной особенностью авторского подхода, от рассмотренных выше методик, является учет влияния трех качественных характеристик: экологического состояния, человеческого потенциала и социально-экономического развития территории при расчете обобщенного индекса экологической безопасности на основе метода многомерной средней, что позволяет проводить сравнительный анализ территорий, корректировать действующую или разрабатывать новую стратегию в области обеспечения экологической безопасности, а также осуществлять прогнозирование важнейших факторов, влияющих на финансовую устойчивость (рис. 6).

Как уже было отмечено, авторы за основу выбрали методику скорректированной многомерной средней.

$$x_{ij}^{\text{станд}} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, \quad (1)$$

$$x_{ij}^{\text{норм}} = \frac{x_{ij} - \min x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}}, \quad (2)$$

БЛОКИ И ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТЕРРИТОРИИ

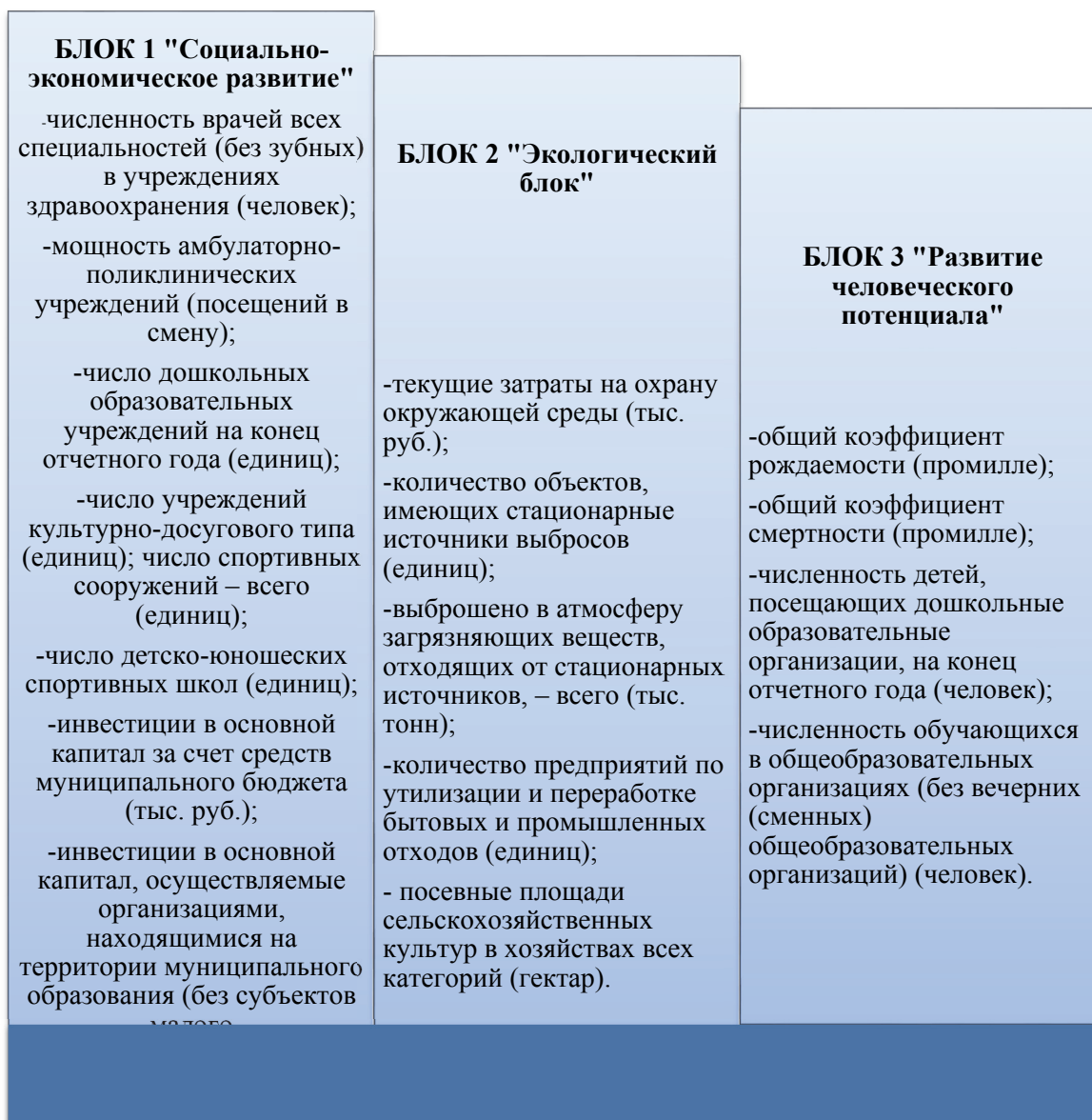


Рисунок 6 - Агрегированные показатели для оценки уровня экологической безопасности территории

где $x_{ij}^{\text{станд}}$ – стандартизованное значение j -го признака, которым обладает i -й объект;

$x_{ij}^{\text{норм}}$ - нормированное значение j -го признака, которым

обладает i -й объект;

\bar{x} среднее значение j -го показателя, рассчитанное по всей совокупности объектов;

σ – среднеквадратическое (стандартное) отклонение j -го признака;

i – номер объекта (муниципального образования);

j – номер признака.

В результате выполненных расчетов авторами получено значение многомерной средней в интервале $[0;1]$.

Обобщенный индекс экологической безопасности $I_i^{\text{эб}}$ рассчитывается как среднее арифметическое значение интегральных индикаторов, формула 3.

$$\bar{P}_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k x_{ij}^{\text{норм}}, \quad (3)$$

где k – число признаков

i – номер муниципального образования

$$I_i^{\text{эб}} = \frac{\sum_{m=1}^3 P_{mi}}{m}, \quad m=\overline{1,3}, \quad (4)$$

где m – число блоков показателей

По каждому индикатору и по обобщенному индексу экологической безопасности системы проводится разбиение исходной совокупности на группы.

По мнению авторов, классификацию территорий можно проводить в зависимости от уровня экологической безопасности, который в свою очередь, может быть низким, средним и высоким, в зависимости от различного влияния факторов внешней и внутренней среды региона.

Для примера, произведем сравнительный анализ регионов по уровню экологической безопасности на основе фактических данных по муниципальным образованиям Брянской, Орловской и Белгородской областям за 2017-2018 гг. и тем самым, продемонстрируем в таблице 1.

1 этап – сопоставить муниципальные образования Брянской области с соседними территориями между собой по уровню экологической безопасности - определяется цель оценки экологической безопасности.

Таблица 1 – Исходные показатели для расчета интегрального индикатора по блоку «Социально-экономический потенциала» муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г.

№ п/п	Муниципальные образования	Число профессиональных театров (x1)	Инвестиции в основной капитал, млн.руб., (x2)	Инвестиции в основной капитал муниципальные, млн.руб., (x3)
1	Брянская область	2	59718,6	3263,4
2	Орловская область	4	49546,8	1062,8
3	Белгородская область	4	134160,6	2626,7
max значение $\max x_{ij}$		4	134160,6	3263,4
min значение $\min x_{ij}$		2	49546,8	1062,8

Для заполнения таблицы 3-5 были взяты показатели из статистического сборника, размещенные на официальном сайте Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Брянской области [14]. Ниже будут представлены расчеты по блоку «Социально-экономический потенциал». Для того чтобы уйти от разных единиц измерения, проводится процедура нормирования – формула 2, расчеты см. таблицу 2.

Таблица 2 – Нормированные показатели и расчет интегрального индикатора «Социально-экономический потенциала» муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г.

№ п/п	Муниципальные образования	$x_1^{\text{норм}}$	$x_2^{\text{норм}}$	$x_3^{\text{норм}}$	Уровень развития социально-экономического потенциала $\bar{P}_i = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 x_{ij}^{\text{норм}}$
1	Брянская область	0	0,12	1	0,37
2	Орловская область	1	0	0	0,33
3	Белгородская область	1	1	0,71	0,9

По первому показателю – число профессиональных театров представлены вычисления ниже.

$$\text{Брянская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{2-2}{4-2} = 0;$$

$$\text{Орловская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{4-2}{4-2} = 1;$$

$$\text{Белгородская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{4-2}{4-2} = 1;$$

Для нормирования по второму и третьему показателю – рассчитываем аналогично как и для первого показателя.

$$\text{Брянская область: } x_2^{\text{норм}} = \frac{259718,6-49546,8}{134160,6-49546,8} = 0,12;$$

$$\text{Орловская область: } x_2^{\text{норм}} = \frac{49546,8-49546,8}{134160,6-49546,8} = 0;$$

$$\text{Белгородская область: } x_2^{\text{норм}} = \frac{134160,6-49546,8}{134160,6-49546,8} = 1;$$

$$\text{Брянская область: } x_3^{\text{норм}} = \frac{3263,4-1062,8}{3263,4-1062,8} = 1;$$

$$\text{Орловская область: } x_3^{\text{норм}} = \frac{1062,8-1062,8}{3263,4-1062,8} = 0;$$

$$\text{Белгородская область: } x_3^{\text{норм}} = \frac{2626,7-1062,8}{3263,4-1062,8} = 0,71.$$

Для каждого элемента статистической совокупности можно рассчитать среднее отношение, которое характеризует данный элемент по группе признаков – многомерная средняя. Такой показатель позволяет совершить переход от многомерного к однородному пространству

$$\text{Брянская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (0 + 0,12 + 1) = 0,37;$$

$$\text{Орловская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (1 + 0 + 0) = 0,33;$$

$$\text{Белгородская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (1 + 1 + 0,71) = 0,9.$$

В случае нормирования исходных данных по максимальному значению при однонаправленном прямом влиянии факторов на индикатор будет равен от 0 до 1.

Далее по блокам «Экологический потенциал» и «Развитие человеческого потенциала» расчеты будут аналогичны с расчетами первого блока.

Таблица 3 – Исходные показатели для расчета интегрального индикатора по блоку «Экологический потенциал» муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г.

№ п/п	Муниципальные образования	Количество объектов, имеющих стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха. (x1)	Выброшено в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников, (x2)	Посевные площади сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий (гектар), (x3)
1	Брянская	413	47,19	871,3

	область			
2	Орловская область	249	21,25	1240
3	Белгородская область	415	116,51	1417,9
max значение max x_{ij}		415	116,51	1417,9
min значение min x_{ij}		249	21,25	871,3

Для того чтобы уйти от разных единиц измерения, проводится процедура нормирования - формула 2. По первому показателю – количество объектов, имеющие стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха представлены вычисления ниже.

$$\text{Брянская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{413-249}{415-249} = \frac{164}{166} = 0,98;$$

$$\text{Орловская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{249-249}{415-249} = \frac{0}{166} = 0;$$

$$\text{Белгородская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{415-249}{415-249} = \frac{166}{166} = 1;$$

Для нормирования по второму и третьему показателю – рассчитываем однотипно как и для первого показателя.

$$\text{Брянская область: } x_2^{\text{норм}} = \frac{47,19-21,25}{116,51-21,25} = \frac{25,94}{95,26} = 0,27;$$

$$\text{Орловская область: } x_2^{\text{норм}} = \frac{21,25-21,25}{116,51-21,25} = \frac{0}{95,26} = 0.$$

$$\text{Белгородская область: } x_2^{\text{норм}} = \frac{116,51-21,25}{116,51-21,25} = \frac{95,26}{95,26} = 1;$$

Расчет 3-го показателя «Посевные площади сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий»:

$$\text{Брянская область: } x_3^{\text{норм}} = \frac{871,3-871,3}{1417,9-871,3} = \frac{0}{546,6} = 0;$$

$$\text{Орловская область: } x_3^{\text{норм}} = \frac{1240-871,3}{1417,9-871,3} = \frac{368,7}{546,6} = 0,67;$$

$$\text{Белгородская область: } x_3^{\text{норм}} = \frac{1417,9-871,3}{1417,9-871,3} = \frac{546,6}{546,6} = 1.$$

Таким образом, полученные нами результаты заносим в таблицу 4.

Для каждого элемента статистической совокупности можно рассчитать среднее отношение, которое характеризует данный элемент по группе признаков – многомерная средняя. Такой показатель позволяет совершить переход от многомерного к однородному пространству – формула 3.

Таблица 4 – Нормированные показатели и расчет интегрального

индикатора «Экологический потенциал» муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г.

№ п/п	Муниципальные образования	x1	x2	x3	Уровень развития экологического потенциала $\bar{P}_i = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 x_{ij}^{\text{норм}}$
1	Брянская область	0,98	0,27	0	0,42
2	Орловская область	0	0	0,67	0,22
3	Белгородская область	1	1	1	1

Для того чтобы уйти от разных единиц измерения, проводится процедура нормирования – формула 2.

$$\text{Брянская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (0,98 + 0,27 + 0) = 0,42;$$

$$\text{Орловская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (0 + 0 + 0,67) = 0,22;$$

$$\text{Белгородская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (1 + 1 + 1) = 1.$$

Таким образом, далее рассчитывается 3 блок показателей, таблица 5 и 6.

Таблица 5 – Исходные показатели для расчета интегрального индикатора по блоку «Развитие человеческого потенциала» муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г.

№ п/п	Муниципальные образования	общий коэффициент рождаемости, промилле, (x1)	Общий коэффициент смертности, промилле (x2)	Численность детей, посещающих дошкольные образовательные организации, на конец отчетного года, (x3)
1	Брянская область	9,2	15,2	24942
2	Орловская область	9,1	15,8	33848
3	Белгородская область	9,3	13,4	72700
max значение max x_{ij}		9,3	15,8	72700
min значение min x_{ij}		9,1	13,4	24942

Для того чтобы уйти от разных единиц измерения, проводится процедура нормирования - формула 2. По первому показателю – общий коэффициент рождаемости представлены вычисления ниже.

$$\text{Брянская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{9,2-9,1}{9,3-9,1} = \frac{0,1}{0,2} = 0,5;$$

$$\text{Орловская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{9,1-9,1}{9,3-9,1} = \frac{0}{0,2} = 0;$$

$$\text{Белгородская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{9,3-9,1}{9,3-9,1} = \frac{0,2}{0,2} = 1.$$

Расчёт показателя – коэффициент смертности:

$$\text{Брянская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{15,2-13,4}{15,8-13,4} = \frac{1,8}{2,4} = 0,75;$$

$$\text{Орловская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{15,8-13,4}{15,8-13,4} = \frac{2,4}{2,4} = 1;$$

$$\text{Белгородская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{13,4-13,4}{15,8-13,4} = \frac{0}{2,4} = 0.$$

Расчет показателя - численность детей, посещающих дошкольные образовательные организации, на конец отчетного года:

$$\text{Брянская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{24942-24942}{72700-24942} = \frac{0}{47758} = 0;$$

$$\text{Орловская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{33848-24942}{72700-24942} = \frac{8906}{47758} = 0,19;$$

$$\text{Белгородская область: } x_1^{\text{норм}} = \frac{72700-24942}{72700-24942} = \frac{47758}{47758} = 1.$$

Таблица 6 – Нормированные показатели и расчет интегрального индикатора «Развитие человеческого потенциала» муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г.

№ п/п	Муниципальные образования	x1	x2	x3	уровень развития человеческого потенциала $\bar{P}_i = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 x_{ij}^{\text{норм}}$
1	Брянская область	0,5	0,75	0	0,42
2	Орловская область	0	1	0,19	0,4
3	Белгородская область	1	0	1	0,67

Для того чтобы уйти от разных единиц измерения, проводится процедура нормирования - формула 2.

$$\text{Брянская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (0,5 + 0,75 + 0) = 0,42;$$

$$\text{Орловская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (0 + 1 + 0,19) = 0,4;$$

$$\text{Белгородская область: } \bar{P}_1 = \frac{1}{3} * (1 + 0 + 1) = 0,67.$$

Этап 2 – сбор достоверной информации по каждому индикаторному блоку. В нашем исследовании – по блокам социально-экономического развития, развития человеческого потенциала и экологического состояния территории.

Механизм расчета интегрального показателя представлен в блоке «развитие человеческого потенциала», см. таблицу 6.

Таблица 7 – Индикаторы блоков и обобщенный индекс

экологической безопасности муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г.

№ п/п	Муниципальные образования	Уровень социально-экономического развития	Уровень экологического состояния	Уровень развития человеческого потенциала	Обобщенный индекс экологической безопасности
1	Брянская область	0,37	0,42	0,42	0,4
2	Орловская область	0,33	0,22	0,4	0,32
3	Белгородская область	0,9	1	0,67	0,86

Таким же образом рассчитываются интегральные показатели «уровень социально-экономического развития» и «уровень экологического состояния».

На основе полученных показателей рассчитывается обобщенный индекс экологической безопасности для трех блоков показателей,

Переносятся все полученные расчеты в обобщенную таблицу, показатель – обобщенный индекс экологической безопасности – рассчитывается по формуле 4.

$$\text{Брянская область: } I_1^{\text{эб}} = \frac{0,37+0,42+0,42}{3} = 0,4$$

$$\text{Орловская область: } I_2^{\text{эб}} = \frac{0,33+0,22+0,4}{3} = 0,32$$

$$\text{Белгородская область: } I_3^{\text{эб}} = \frac{0,9+1+0,67}{3} = 0,86$$

Типологическая группировка выполнена на основе оценок обобщенного индекса экологической безопасности.

Уровень экологической безопасности находится в интервале от 0 до 1, для разбиения взяты равные интервалы.

Таким образом, получены 3 группы муниципальных образований:

— с низким уровнем экологической безопасности [0,000...0,333];

— со средним уровнем [0,333...0,667];

— с высоким уровнем [0,667...1,000].

Таким образом, на основании таблицы 8, можно сделать вывод о том, что уровень экологической безопасности Орловской области – низкий, Брянской области – средний, а высокий уровень экологической безопасности характерен для Белгородской области.

Таблица 8 – Типология муниципальных образований Брянской, Орловской, Белгородской областей, 2018 г. по уровню экологической

безопасности

Интервал изменения обобщенного индекса	Уровень экологической безопасности	Муниципальные образования
0,000...0,333	низкий	Орловская область
0,333...0,667	средний	Брянская область
0,667...1,000	высокий	Белгородская область

Решение проблем обеспечения экологической безопасности в контексте территориального развития, возможно на основе адекватно установленных долгосрочных целей и решения стратегических задач [8] (рис. 7).

В тоже время, одним из важнейших аспектов стратегического управления территории является учет системы нормативно-правового регулирования данной предметной области [4].

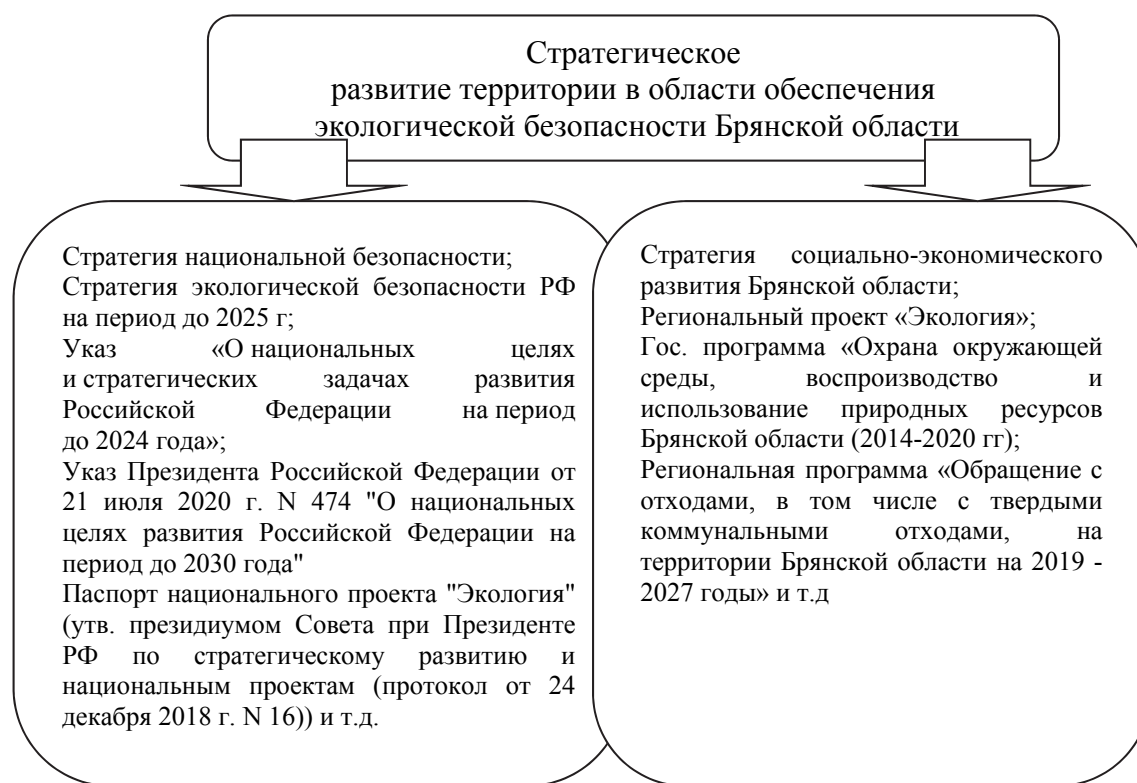


Рисунок 7- Некоторые нормативно-правовые акты регулирования процессов обеспечения экологической безопасности региона

Для оценки влияния внутренних и внешних факторов, объективных и субъективных, количественных и качественных, оказывающих влияние на динамику уровня экологического развития территории в целях разработки стратегии дальнейшего развития целесообразно использовать

традиционный SWOT-анализ, а также метод составления профиля среды. Это позволит ответить на ряд важнейших вопросов:

- 1) Какие сильные стороны территории в области управления экологической безопасностью?
- 2) В чем слабые стороны в области управления экологической безопасностью?
- 3) Какие возможности территории необходимо развивать и тем, самым, улучшить экологическую безопасность;
- 4) Являются ли выявленные угрозы экологической безопасности уязвимыми местами территории?

В процессе стратегического управления уровнем экологической безопасности отдельно взятой территории, необходимо, прежде всего, уделить внимание систематизированию угроз, особенно подразделить их на внутренние и внешние с целью выработки соответствующего инструментария управления ими. Это позволит разработать стратегические карты по обеспечению экологической безопасности, оценить вероятность наступления той или иной угрозы, осуществить их классификацию их уровню важности (табл. 10).

Таблица 10- Пример визуализации информации о прогнозируемом ущербе экологической безопасности территории вследствие возникновения угроз

Наименование угрозы	Вероятность, %	Оцениваемый ущерб, тыс. руб.	Вероятный ущерб (2*3), тыс. руб.
Рост числа экологических правонарушений и преступлений, обусловленный низкой эффективностью функционирования национальной природоохранной системы			
Ухудшение качества воды в большинстве поверхностных водоемов, обусловленное сбросами неочищенных или недостаточно очищенных сточных вод различного происхождения			
Значительные потери в системах водоснабжения, являющиеся причиной возникновения дефицита питьевой воды			
Большие объемы отходов производства и потребления, в том числе опасных химических и			

радиоактивных отходов			
Возникновение пожаров на старых мусорных полигонах			
Увеличение числа не санкционированных свалок			
Аварии на очистных сооружениях, срок полезного использования которых истек			
.....			
Итого	х	х	

При этом, для разработки важнейших целевых показателей региональных стратегических программ экологического развития, необходимо в первую очередь, учитывать критерии безопасности, которые могут выступать в качестве так называемых стратегических точек роста. Для примера, можно привести следующие- снижение количества несанкционированных свалок, удельный вес расходов на экологию в общей величине расходов бюджета территории, расходы на экологию в расчете на одного жителя территории, уровень обеспеченность питьевой водой, уровень переработанных отходов от общей их численности и т.д.

Для оценки достигнутого уровня экологической безопасности территории с учетом комплекса стратегических мероприятий можно воспользоваться методом балльной оценки по ключевым факторам успеха (табл. 11) [13].

Таблица 11- Пример взвешенной оценки стратегических действий территории в области обеспечения экологической безопасностью

Ключевые факторы успеха	Вес	Брянская область	Регионы для сравнения		
			№1	№2	№3 .. т.д.
Наличие мусороперерабатывающих производств	0,10	7 (0,70)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Обеспеченность качественной питьевой водой	0,10	6 (0,60)	7 (0,60)	5 (0,50)	8 (0,80)
Количество несанкционированных свалок	0,05	5 (0,25)	7 (0,35)	6 (0,30)	4 (0,20)
Состояние особо охраняемых природных объектов	0,05	7 (0,35)	6 (0,30)	7 (0,35)	5 (0,25)
Состояние почвенного плодородия почв сельхозугодий	0,05	7 (0,35)	5 (0,25)	4 (0,20)	5 (0,25)
Санитарно-эпидемиологическая	0,05	7 (0,35)	8 (0,40)	6 (0,30)	7 (0,35)

безопасность населённых мест	почвы					
Состояние минеральных ресурсов	недр и	0,05	6 (0,30)	7 (0,35)	5 (0,25)	5 (0,25)
и т.д.	
Взвешенный ранг (сумма)		1	2,9	2,75	2,8	2,7

Шкала рейтинга: слабый- 1, а наиболее сильный- 10, в скобках- произведение веса на рейтинговую оценку

На основе результатов рейтинговой оценки можно сделать вывод о том, что в Брянской области положение в области обеспечения экологической безопасности более благоприятное по своим достигнутым качественным показателям, нежели в трех других условных регионах. Подобный анализ позволит оценить положение территории в сравнительном аспекте и разработать комплекс мер или региональных программ по достижению качественных показателей.

Список литературы:

1. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 № 7-ФЗ // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_
2. Указ Президента РФ от 19.04.2017 N 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» // <http://www.consultant.ru>
3. Архипова Л.С., Григорьян М.Э. Региональные особенности экологической безопасности в Центральной России // Экономические отношения. – 2019. – Том № 9. – № 2. – С. 1211-1228.
4. Атабиева З.Б. Управление изменениями в системе стратегического планирования регионального развития: механизм, направления, инструменты // Экономический вестник Ростовского государственного университета, 2009. Том 7, №4, часть 2, с. 220-223
5. Белик И.С., Никулина Н.Л. Методические подходы к оценке экологической безопасности региона // Вестник УГТУ-УПИ, 2006, № 1(72), с.100-106.
6. Герасимов А. В. Экологическая безопасность современной России: политика обеспечения. М.: РУДН, 2008.- 201 с.
7. Глинский В.В., Серга Л.К., Хван М.С. Об оценке уровня экологической безопасности территорий// Статистика и математические методы в экономике, 2014.- №6
8. Джоробеков, Ж. М. Экологическая безопасность: понятие и содержание / Ж. М. Джоробеков, А. Т. Туратбекова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 4 (108). — С. 546-548. — URL: <https://moluch.ru/archive/108/25919>

9. Колбасов О.С. Концепция экологической безопасности (юридический аспект) // Советское государство и право. 1988 № 12 С. 47-55.

10. Кулагина Н.А. Методология комплексной оценки уровня экологической безопасности в условиях вступления в ВТО // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. 2012. Т. 3. № 51. С. 80-85. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Брянской области // <https://bryansk.gks.ru/>

11. Кулагина Н.А., Атаманова О.В., Дадыкин В.С. Анализ экологической безопасности Брянской области: основные сферы и направления государственного мониторинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2015. № Т13. С. 1776-1780

12. Курочкина В.В. О понятии экологической безопасности // Проблемы обеспечения экологической безопасности: сборник научных трудов. М., 2003 С. 79-82.

13. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С.Максименко, С.В. Панасенко - 3-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2007.- 496 с.

14. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Брянской области // <https://bryansk.gks.ru/>

15. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие / М.А.Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с.

16. Ферару Г.С., Растворцев А.Ф., Благадырёва А.М. Методические подходы к формированию и реализации региональной экологической политики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. №1, с. 27-36

Раздел 7
МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА УЧРЕЖДЕНИЙ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Лытнева Н.А., д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Юдина А.Г.

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Система управления персоналом в учреждениях
здравоохранения

Управление персоналом в сфере здравоохранения в настоящее время заслуживает значительного внимания. Объясняется это, в первую очередь, акцентированием внимания государства к проблемам развития отечественного здравоохранения, что закреплено соответствующим национальным проектом, принятым в конце 2018 года. Повышение качества оказываемых медицинских услуг, расширение их доступности выступают главными целями реформирования системы здравоохранения в России.

Для реализации национального проекта предусматривается выделение финансовых ресурсов бюджетами: федеральным, бюджетами субъектов РФ, внебюджетных средств и иных источников.

Основная доля финансирования предусматривается за счет средств федерального бюджета (таблица 1).

Таблица 1 – Источники финансирования национального проекта «Здравоохранение» [9]

Бюджеты разных уровней	Финансирование проекта, млрд руб.	Удельный вес в общей сумме выделенных финансов, %
Выделенные финансы федеральным бюджетом	1366.7	79.2
Выделенные бюджетные средства субъектами РФ	265.0	15.4
Средства внебюджетных источников	94.0	5.4
Средства иных источников	0,10	0,00
Всего	1725,80	100,0

Доля финансирования проекта средствами федерального бюджета предусмотрена в размере 79,2%, которые будут направлены на выполнение федеральных проектов в составе национального проекта. Гораздо меньше нагрузка бюджетного финансирования национального проекта ожидается на бюджеты субъектов РФ, доля составит 15,4% или 265 млрд руб.

Деятельность бюджетных медицинских учреждений характеризуется нацеленностью на получение социального эффекта, оценить который, в отличие от коммерческого эффекта, достаточно сложно. Он может быть охарактеризован степенью удовлетворенности населения качеством и количеством полученных лечебных услуг. По результатам проведенного анализа было установлено, что население нашей страны в некоторой степени негативно относится к бюджетным медицинским учреждениям.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что заметное снижение врачей произошло в период с 2010 года до 2018 г. по таким специальностям, как педиатры, психиатры и наркологи и т.п.

Таблица 2 – Кадровый состав медработников в разрезе специальностей РФ, тыс. чел.[4]

Специальности врачей	2000 г.	2010 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность врачей [9]	680,20	715,80	680,90	697,10	703,70
из них:					
терапевты	159,20	164,80	163,50	168,80	172,90
хирурги	62,30	70,50	72,00	73,70	74,60
акушер-гинеколог	41,9	43,7	43,2	44,1	43,8
педиатр	72,1	68,9	58,3	60,0	60,9
офтальмолог	15,50	16,90	17,40	18,30	18,70
оториноларингологи	12,60	12,40	12,90	13,40	13,70
невролог	23,20	26,50	27,90	28,60	28,60
психиатр и нарколог	23,60	24,20	22,00	22,10	22,00
фтизиатры	9,90	8,80	8,10	8,00	7,90
дермато-венерологи	11,40	12,10	11,60	11,70	11,70
рентгенологи и радиологи	18,40	18,80	21,50	22,10	22,20

врачи по лечебной физкультуре и спортивной медицине	4,00	4,00	3,90	4,00	4,20
врачи санитарнопротивоэпидемиологической группы и врачи по общей гигиене	27,80	17,80	13,70	13,60	13,30
стоматологи	55,90	60,60	60,50	62,30	62,90

Объясняется это нехваткой квалифицированного персонала, оттоком специалистов в сферу оказания платных медицинских услуг, недостатком бюджетного финансирования, большой загруженностью узких специалистов, профессиональным «выгоранием» и т.п. В этой связи можем утверждать, что управление персоналом учреждений здравоохранения является недостаточно проработанным вопросом и требует более углубленного изучения.

Кадровый потенциал – самый ценный ресурс, который имеется у лечебных учреждений. Поэтому грамотное управление кадрами позволит решить многие проблемы [1], возникающие в ходе выполнения медицинскими организациями своих функций. Кадровая политика решается не только на государственном, муниципальном уровнях, но и в самих лечебных учреждениях посредством разработки и соблюдения выполнения внутренних локальных актов в области управления персоналом. Адаптация выступает одной из основополагающих технологий управления персоналом. Ее эффективная реализация обусловлена как правильным подбором и отбором специалистов, так и дальнейшим их сопровождением с целью наиболее быстрого и эффективного вхождения в должность.

В отечественных муниципальных учреждениях здравоохранения процедура адаптации незначительно развита или даже отсутствует. Наставники, прикрепляемые к новичку, работают с ним непродолжительное время и не получают от этого ни доплаты, ни снижения основной нагрузки, поэтому не заинтересованы в этом. Недостаток бюджетных ресурсов приводит к тому, что работнику не предоставляется возможность отработать свои навыки с помощью моделирования, игровых технологий. Более того, существующая практика адаптаций медицинского персонала применяется к вновь окончившим вузы, и не распространяется на сотрудников, перешедших на работу из других учреждений.

Современные зарубежные клиники имеют в своей структуре образовательные центры, в которых наставники занимаются адаптацией новичков к работе в конкретном учреждении здравоохранения. Это

позволяет новичку наладить в дальнейшем социальные связи, понять им корпоративную культуру, традиции, принципы, сложившиеся в организации. Врач должен не только владеть профессионализмом в своей области, но и соблюдать принципы поведения, сложившиеся в организации. Также адаптация врача предполагает обучение общения с пациентами.

Сравнивая процедуру управления персоналом за рубежом и в российских медицинских учреждениях, можно сделать вывод, что не существует единственно верного подхода к процессу адаптации персонала. Каждый из методов в том числе в области адаптации зависит от того, как налажена данная система, от ее комплексности, от наличия действующей программы.

Анализ функционирования сферы отечественного здравоохранения осуществлен на примере объекта исследования – БУЗ ОО «Детская поликлиника № 1» г. Орла, результаты которого позволили сделать следующие выводы. Основная цель деятельности учреждения здравоохранения состоит в оказании повседневных медицинских услуг в соответствии с потребностями населения. Достижение цели находится в прямой зависимости от профессиональной подготовки, личных характеристик медицинских работников.

Деятельность медицинских учреждений имеет кардинальные отличия от работы иных предприятий и учреждений, поскольку имеется факт несоизмеримости из результатов и невозможности оценки.

Эффективность функционирования БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1» зависит от медицинского персонала, главным образом от квалификации врачей, представляющих ценную часть кадрового состава. Основной результат медицинского учреждения создаю врачи-специалисты при выполнении определенных требований, влияющих на повышение результативности здравоохранения:

- определен перечень требований, предъявляемых к профессиональным компетенциям персонала с которыми работники ознакомлены;
- в учреждении развита система планирования кадрового состава медперсонала на основе изучения потребности предприятия в кадрах;
- организована система контроля движения и текучести персонала;
- ведется переподготовка и повышение квалификации медперсонала;
- организована система контроля качества оказываемой медицинской помощи персоналом учреждения;
- внедрена мотивационная политика и механизм стимулирования персонала.

По результатам проведенного анализа деятельности БУЗ

Орловской области «Детская поликлиника №1» и материалов сети интернет нами сделаны выводы о том, что в деятельности отечественных учреждений здравоохранения присутствуют определенные сложности (рисунок 1).

1. Неудовлетворительная подготовка кадров службы управления персоналом. Специалисты управления кадрами должны пройти профессиональную подготовку с учетом сферы своей деятельности, то есть детализированную на системе здравоохранения. В настоящее время примерно 80% кадровых работников медицинских учреждений не обладают специальными компетенциями. Профессиональный опыт характеризует стаж работы в области кадровой системы и приобретенных профессиональных навыков в области здравоохранения. Повышение профессионального уровня кадровиков с учетом особенностей деятельности медицинских учреждений обеспечит эффективность их работы при выполнении своих профессиональных обязанностей.

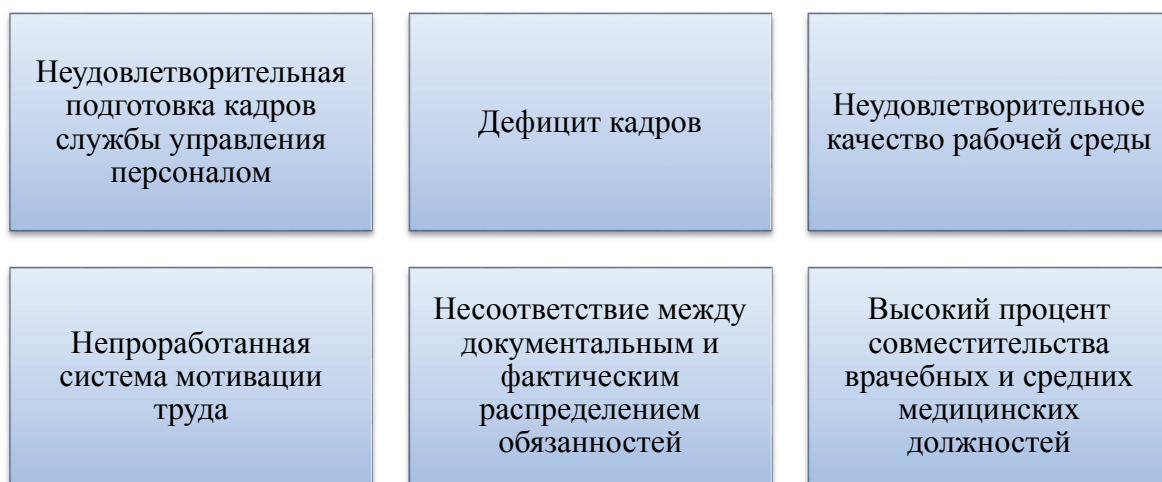


Рисунок 1 – Ключевые проблемы отечественного здравоохранения в области управления трудовыми ресурсами

2. Дефицит кадров. Проблема недостаточной обеспеченности кадрами высшей квалификации наиболее актуальна для отечественного здравоохранения. Для региональных проектов в области здравоохранения разрабатываются и реализуются различные мероприятия с целью привлечения и сохранения медицинских кадров. В рамках реализации проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения Орловской области квалифицированными кадрами» а качестве целевой установки заявлено ликвидировать недостаток кадров в учреждениях здравоохранения. Определено, что в течение 2019 года должно быть привлечено не менее 49 врачей и 243

сотрудника, относящегося к категории среднего медицинского персонала, в то время как на конец 2018 года в данной сфере работали 2893 врачей и 7652 специалистов со средним медицинским образованием.

Наблюдается уменьшение роста показателя численности по врачам и среднему медицинскому персоналу, имеющих категорию. Это происходит по причине того, что значительная часть медицинского персонала работающая в медучреждении имеет пенсионный возраст. В результате многие из них не осуществляют повышение квалификации, не повышают профессиональный уровень в целях повышения более высокой категории.

Из-за отсутствия профориентационной работы по привлечению абитуриентов для поступления в рамках целевого набора в профильные ВУЗы, проводимый ежегодно целевой набор БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1» не достигает поставленных целей. Большая часть персонала 47,3% БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1» ограничились средним специальным образованием. Такая ситуация наблюдается по медсестрам, административно-управленческому персоналу. Кадры, имеющие высшее образование составляют 33,70% от общей численности. К ним относятся врачи, экономисты, бухгалтерия, инженеры (программисты). Начальное профессиональное образование у младшего медицинского персонала и специалистов хозяйственной службы – 19%.

Следует отметить отсутствие или незначительное количество социальных гарантий, которые предлагает БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1» студентам обучающимся в рамках целевого набора, что влечет за собой низкую заинтересованность студента в последующей работе в региональном бюджетном учреждении здравоохранения.

3. Неудовлетворительное качество условий рабочей внутренней среды, которая оказывает отрицательное влияние на обеспеченность, состав кадров здравоохранения и, соответственно на качество медицинских услуг.

Нехватка кадров привела к тому, что в работу вовлекаются выпускники медицинских вузов в нашей стране сразу по окончании учебного заведения.

В зарубежных странах выпускники до начала практической работы врачом, должны иметь двухгодичный стаж работы. Для работы по узким специальным направлениям работы специалистов в нашей стране допускают к работе через 2-3 года после окончания вуза, за рубежом – через 5-8 лет [3].

В связи с этим, необходимо проводить определенные для создания

благоприятной внутренней среды, которая является ключевой позицией в процессе обеспечения медицинских учреждений необходимой численностью кадрового персонала, в повышении качества медицинских услуг, повышении мотивации кадров. Создание привлекательной внутренней среды, благоприятных условий для работы необходимо в целях мотивации персонала в повышении своей категории, а также повышении интереса абитуриентов и студентов к выбору медицинской профессии. Кроме того, созданные условия направлены на повышение производительности труда медицинских работников с повышением качества оказываемых услуг. С этой целью необходимо использовать в процессе управления кадрами стратегические подходы, направленные на поддержание здорового соотношения между семейной жизнью и работой, разработку и реализацию мер по охране здоровья трудящихся.

4. Непроработанная система мотивации труда. Здравоохранение относится к наиболее значимым секторам экономики государства. Повышение эффективности работы медработников в этой сфере требует создания благоприятных условий в части материальной и моральной мотивации, которая на сегодняшний день требует пересмотра. Высокий уровень мотивации обеспечит подбор высококвалифицированных медработников для повышения качества оказываемых услуг, делая отрасль медицины доступной, способной улучшить здоровье населения. Решение данной проблемы определяется применением научно обоснованной системы мотивации труда медицинского персонала.

Вместе с тем, как показало исследование, в БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1» мотиваций персонала характеризуется низким уровнем развития. Основным мотивационным способом стимулирования труда является заработная плата. Однако необходимость развития мотивации предусмотрено положениями национального проекта «Здравоохранение», федеральными и региональными проектами.

По данным информации Росстата, уровень средней зарплаты врачей в 2018 году в сравнении с 2017 годом возросла на 18,60 тыс. рублей, прирост составил 32,9% (75,00 тыс. рублей и 56,50 тыс. рублей соответственно), зарплата средних медицинских (фармацевтических) работников увеличилась на 6,7 тыс. руб. или на 22,20% (30,2 тыс. рублей и 37,00 тыс. рублей соответственно) [10].

Одной из причин увеличения заработной платы медперсонала является внутреннее совместительство, размер его оплаты иногда составляет одну четвертую часть заработной платы. Это говорит о том, оплата труда медработников не возрастает, а увеличивается физическая нагрузка работников. Вместо восьми часов рабочего дня по норме, врачи находятся на работе по двенадцать и более часов.

В БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1» применяется разновидность повременной оплаты труда – оклады, которая является наиболее распространенной. Зарплата начисляется пропорционально отработанному времени независимо от результатов работы. Для работников устанавливаются специальные тарифы: оклады, дневные и часовые тарифные ставки. К ее недостаткам относятся:

- не учитывает затраченные усилия персонала в получении результата его труда;

- не учитывает различный объем выполненных работ работниками, имеющих одинаковый профессиональный уровень и квалификацию в данном медучреждении.

Заработная плата обязательно должна содержать составляющую, зависящую от достигнутых результатов. Решение данной проблемы предусмотрено реализацией национального проекта «Здравоохранение». В медучреждениях недостаточно используются формы морального стимулирования, выраженных благодарностями, награждением грамотами, ценными подарками, выдачей значков и т. д. Иными словами, не используются резервы повышения мотивации за счет разработки программы социальной поддержки врачей и средних медицинских работников, все программы ориентированы лишь на контроль средней заработной платы работников данной сферы.

5. Несоответствие между документальным и фактическим распределением обязанностей. Существует большое количество нормативно-правовых документов по регламенту обязанностей медработников. Однако практика показывает иную картину, когда распределение обязанностей между медицинским персоналом во многом не соответствует должностным обязанностям, закрепленным в должностных инструкциях. Преобладает большое количество «канцелярской» работы, связанной с необходимостью переработки большого потока информации, нечеткость, расплывчатость в распределении прав и обязанностей. Большую часть это касается должностных отношений между врачами и средним медицинским персоналом. Часть обязанностей врача часто выполняет медицинская сестра. Это приводит к ухудшению качества медицинской помощи населению. Во многом наличие такой проблемы происходит из-за того, что не хватает врачебных кадров. Так, некоторым врачам приходится совмещать работу других специальностей. Например, хирург совмещает работу врача-уролога-андролога, так как в учреждении есть свободная ставка по данной специальности, а вот специалиста готового полностью занять эту ставку нет. В такой сложной ситуации становится просто необходимым медицинской сестре взять на себя часть обязанностей врача. Зачастую это касается заполнения медицинской документации.

6. Высокий процент совместительства врачебных и средних медицинских должностей [7]. Данная ситуация усугубляет состояние здоровья медиков, увеличивает их психоэмоциональную нагрузку, приводит к наиболее быстрому выгоранию. Данный вопрос досконально в нормативно-правовой базе не проработан.

Совершенствование существующей системы адаптации персонала учреждений здравоохранения

Проблема исследования в системе здравоохранения состоит в поиске оптимальных мероприятий по совершенствованию процесса управления трудовой адаптацией персонала медучреждений.

Разработанный нами алгоритм действий по оценке существующей системы адаптации в учреждениях здравоохранения и ее совершенствованию представлен на рисунке 2.

На первом этапе реализации предлагаемой нами модели необходимо определиться с целью разработки программы адаптации. К наиболее распространенным целям обычно относятся: снижение текучести кадров, повышение лояльности сотрудников к организации и ее руководству, предупреждение возникновения конфликтов, повышения уровня моральной удовлетворенности трудом, скорейшее вхождение в должность и т.д.

Определение цели требует расшифровки задач, необходимых для ее достижения [2]. К примеру, если лечебное учреждение определило для себя цель – снижение текучести кадров, то для ее достижения можно поставить следующие задачи:

1. Анализ удовлетворенности сотрудников (опрос, интервью, электронные приложения с анонимными ответами на вопросы).
2. Анализ причин текучести на основе внутренних статистических данных.
3. Анализ рынка.
4. Оценка процедуры подбора работников.

Анализ внешней среды предполагает изучение нормативно-правовой базы в области управления персоналом с тем, чтобы работа по адаптации персонала не противоречила требованиям законодательных актов.

Анализ внутренней среды – это, прежде всего, исследование имеющихся в организации трудовых ресурсов, степени удовлетворенности возложенными на них обязанностями и условиями труда. Данное маркетинговое исследование имеет целью выявить проблемные места в области адаптации персонала. На данном этапе представляется необходимым изучить существующий кадровый потенциал в организации, степень взаимодействия работников с новичками, уровень психологического климата в коллективе. Наряду с

аудитом имеющихся в организации локальных нормативных актов в области управления персоналом данный этап позволит выявить трудности в сфере адаптации персонала.

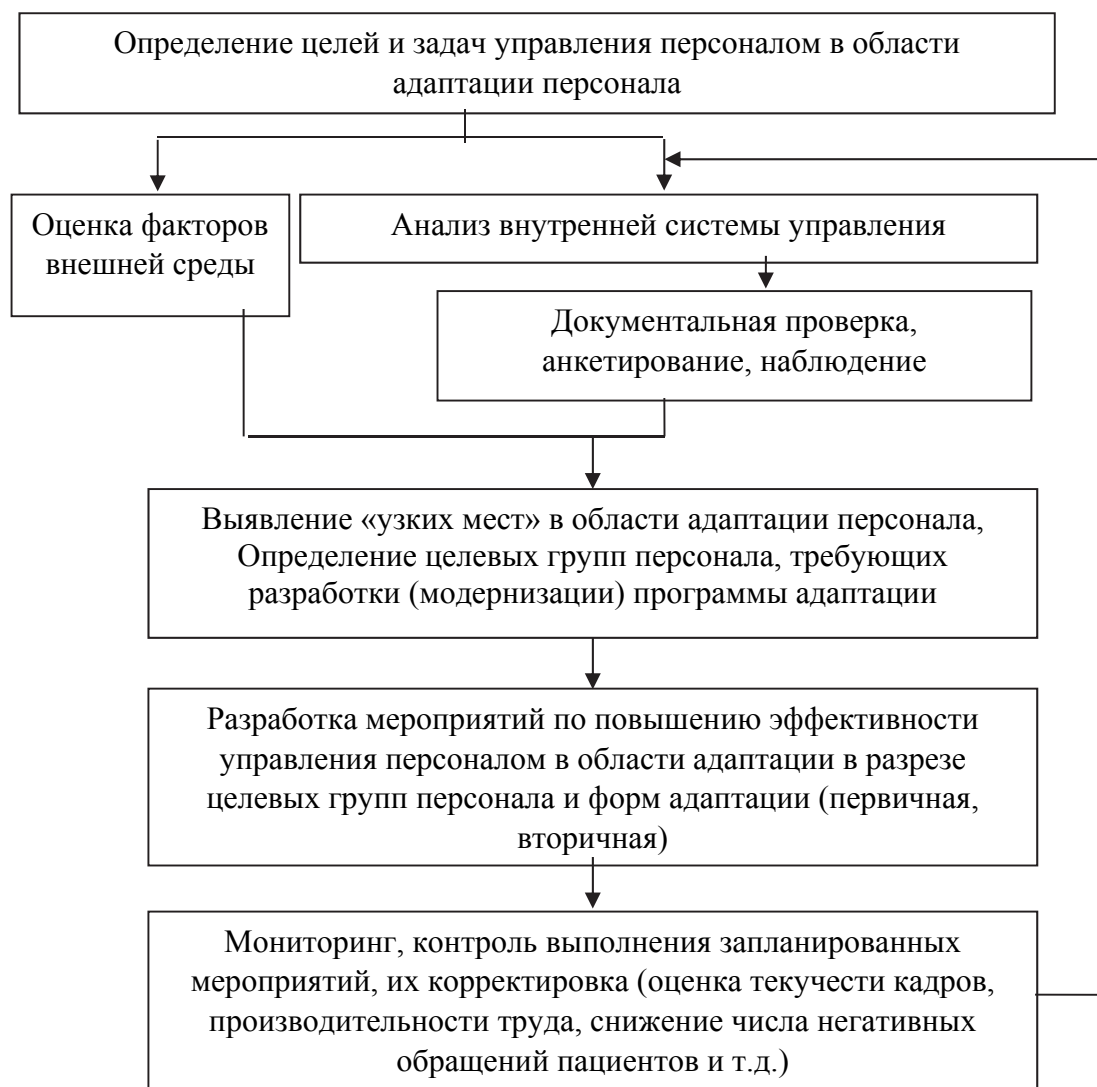


Рисунок 2 – Алгоритм оценки существующей системы адаптации в учреждениях здравоохранения и ее совершенствования

Для выполнения процедурного блока исследования предложено использование следующих методов: анализ документов, анкетирование, наблюдение.

С помощью анализа документов можно определить наличие различных нормативных актов о трудовой адаптации персонала, а также их суть.

Посредством анкетирования можно получить общую картину о процессе адаптации в организации, а также оценить индивидуальный

процесс приспособления конкретного работника. Оно позволяет получить как количественные, так и качественные результаты. Анкетирование сотрудников позволит выявить существующие проблемы адаптации в организации, подтвердить гипотезу и применение законодательных и нормативных актов организации.

Наблюдение позволяет одновременно охватить поведение конкретных лиц по отношению друг к другу, взаимоотношение в коллективе, а также оценить их отношение к определённым задачам и общий процесс приспособления. Посредством наблюдения можно подтвердить полученные результаты исследования и оценить внешнюю атмосферу сплоченности в коллективе и оснащённость кабинетов, что, значительно влияет на процесс адаптации.

Данные методы предоставляют возможность получить фактические данные о состоянии процесса управления адаптацией персонала в организации. При этом для выбора методов адаптации необходимо учитывать особенности каждого сотрудника, чтобы обеспечить максимально эффективную профессиональную адаптацию и сплочение в коллективе.

Генеральная совокупность: все сотрудники БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1» – 211 чел. Доверительную вероятность (точность расчёта) установим на уровне 90 %. Погрешность – 7 %. Выборочная совокупность составит 57 чел. [8]. Репрезентативная выборка предполагает ее соответствие структуре генеральной совокупности. В связи с этим было опрошено 18 врачей, 34 чел. из категории среднего медицинского персонала и 5 человек санитарок (таблица 3).

Таблица 3 – Состав генеральной и репрезентативной выборок для проведения исследования

Категория персонала	Генеральная совокупность, чел.	Репрезентативная выборка, чел.
Численность врачей	45	18
Численность среднего медицинского персонала	82	34
Численность младшего медицинского персонала	12	5
Итого:	139	57

Схема проведения исследования персонала представлена на рисунке 3.

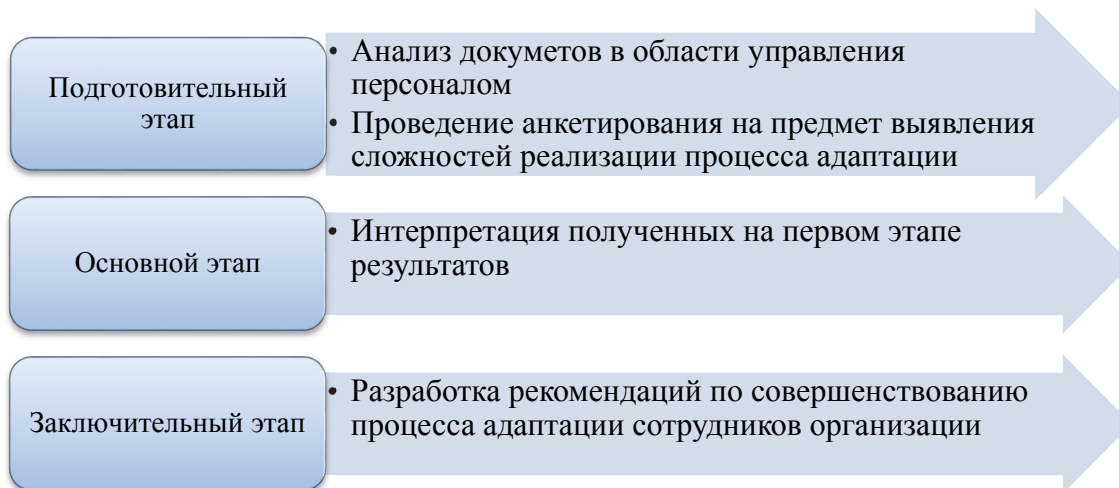


Рисунок 3 – Этапы внедрения и реализации процедуры адаптации персонала организации

Проанализировав документацию БУЗ Орловской области «Детская поликлиника №1», можно сделать вывод о том, что все они соответствуют требованиям законодательства. В них раскрыты вопросы начисления оплаты труда; соблюдения режима труда и отдыха; гарантии предоставляемые работникам; права и обязанности работодателя и работника. Документы медицинского учреждения, подлежащие анализу, систематизированы на рисунке 4.

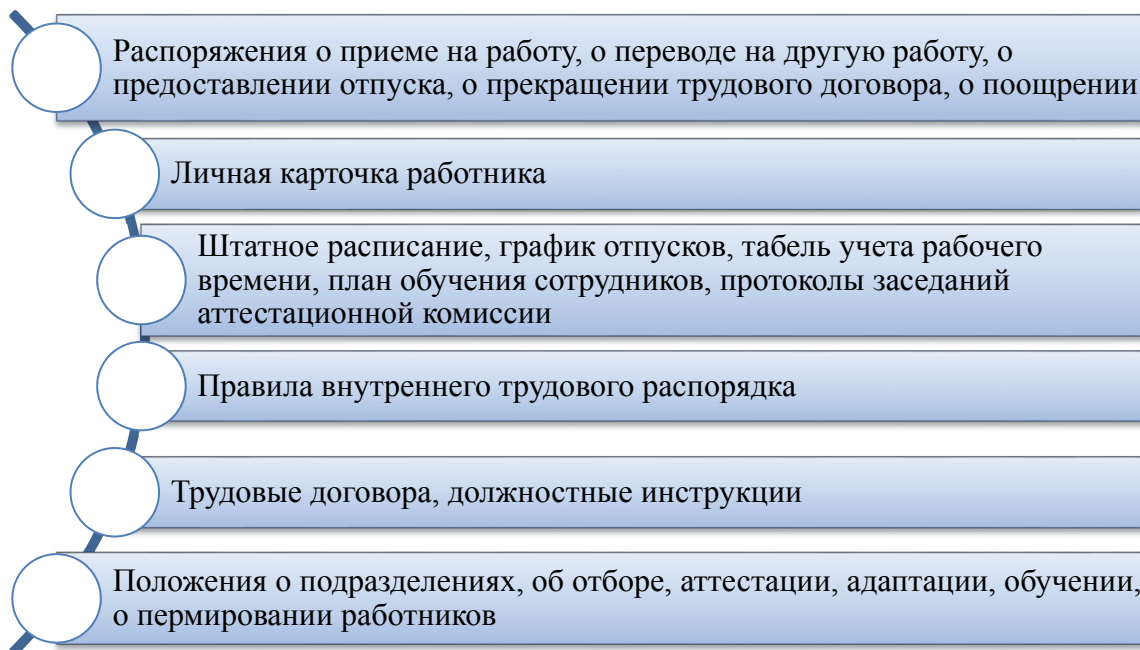


Рисунок 4 – Основные документы, подлежащие оценке в ходе внутреннего кадрового аудита

В обязательные функции управления кадрами современной медицинской организации, должна входить деятельность по разработке

и реализации кадровой политики. Кадровая политика не имеет форму отдельного документа. Ее положения отражаются соответствуют уставу организации, правилам внутреннего трудового распорядка, коллективному договору, штатному расписанию, положению о премировании, об аттестации, об адаптации персонала, должностным инструкциям. Таким образом, современная служба управления персоналом для полноценного выполнения своих функций должна предоставить кадровому аудиту все перечисленные выше документы.

В ходе исследования был проведен анализ кадровой документации БУЗ Орловской области «Детская поликлиника № 1» г. Орла. Исходя из полученных данных сделаны выводы, что специалисты кадровой службы осуществляют лишь часть кадровых функций. Не учитываются остальные, не менее важные функции, в том числе не ведется работа по профессиональной адаптации сотрудников. Не осуществляется анализ причин увольнений работников (аудит увольнений).

Полученные результаты показывают, что среди причин увольнения сотрудников доминирует «увольнение по собственному желанию». При этом увольнение по инициативе работника может включать в себя различные мотивы, которые могут быть связаны как с несогласием с уровнем заработной платы, так и с неудовлетворительными взаимоотношениями с коллегами, с неудовлетворенностью условиями труда. Порядок оценки профессионального уровня и выполнения медицинских обязанностей персонала регламентируется разработанными в медучреждении и утвержденными процедурами периодической аттестации кадров. В исследуемом учреждении положение об адаптации персонала отсутствует, что может негативно сказываться на общей работе сотрудников, взаимоотношении между работниками и общей деятельности компании. Начало адаптации должно соответствовать началу подбора и отбора кадров.

На сегодняшний день в организации утверждены локальные нормативные акты «Правила внутреннего распорядка». «Положение о премировании». Наличие такого небольшого количества локальных нормативных актов говорит о недостаточно разработанной кадровой политике в данной организации.

Помимо анализа документов в БУЗ Орловской области «Детская поликлиника № 1» было проведено маркетинговое исследование (анкетирование). Опрошены все врачи и средний медицинский персонал – всего 36 человек. Полученные результаты исследования позволяют оценить как общий, так и индивидуальный уровень трудовой адаптации персонала в организации, а также выявить основные проблемы и потребности сотрудников в приспособлении к рабочей среде. Для решения поставленных целей и задач исследования была разработана

специальная анкета, содержание которой основывалось на проблемах, возникающих в процессе адаптации.

Первая часть вопросов анкеты направлена на получение информации о процессе адаптации сотрудника в зависимости от длительности испытательного срока и методов адаптации, проводимых с ним, со стороны наставников и руководителей.

На вопрос: «Укажите, как долго Вы работаете в данной организации?», мы получили следующие результаты ответов: меньше 1 года – 20%; от 1-3 лет – 35%; от 3 до 5 лет – 28%; больше 5 лет – 17%. Из полученных результатов, видно, что в организации достаточное количество новых молодых сотрудников, которые могут нуждаться в адаптации.

Из вопроса «Сколько длился Ваш испытательный срок?» выяснилось, что у 38% опрошенных испытательный срок длился не более 1 месяца, у 32% – около 2 месяцев, у 22% – около 3 месяцев, у 8% – длится в момент проведения анкетирования. Полученные результаты подтверждают необходимость их адаптации.

На вопрос «Что, на Ваш взгляд, является наиболее сложным в течение испытательного срока?» респонденты ответили, что большинство (54%) считают сложным выполнение должностных обязанностей; для 40% затруднительно вхождение в новый коллектив; 6% не устраивают условия труда. Ответы показывают, что помимо сложности конкретных поручений важным является также и взаимоотношений в коллективе, что означает необходимость приспособления к организации.

Выяснилось, что в течение испытательного срока многим сотрудникам необходима была помощь наставников и коллег длительное время (42 % опрошенных), а некоторым сотрудникам посторонняя помощь нужна и сейчас.

На вопрос: «Кто оказывал Вам помощь в процессе адаптации?» 39% отметили вариант «куратор (наставник)», 32% отметили вариант ответа «коллеги», 21% – «руководитель»; 8% – справились «самостоятельно».

Чтобы оценить способность сотрудников выполнять возложенные на них должностные обязанности, был задан вопрос: «Как часто Вы нуждаетесь в посторонней помощи по своей специальности?». 28% отметили, что нуждаются редко; 46% – «периодически это необходимо»; 26% – «часто». Полученные результаты подчеркивают важность оказания помощи со стороны коллектива.

Чтобы определить, каким способом осуществляется адаптация в организации и какие мероприятия на основе этого можно предложить по ее совершенствованию, был задан вопрос: «Какие методы адаптации

сотрудников используются в Вашей организации?». Выяснилось, что основными методами являются: изучение нормативных актов, инструктажей и т.п. – 75%; 43% – «наставничество»; 21% ответ указали «сопровождение»; никто не указал «тренинг», «имитационное моделирование», «игровые технологии». Используются традиционные методы адаптации в виде инструктажей, которые изучаются самостоятельно отдельным сотрудником, а также наставничество в первое время работы. При этом не используются новые технологии работы в виде тренингов и игр, которые могли бы поспособствовать более эффективному приспособлению работников к рабочей среде и коллегам.

Из вопроса: «Что лично Вам больше всего помогло в процессе адаптации?» выяснилось, что наиболее эффективным оказалось «кураторство, наставничество» – 62%; «помощь коллег» – 40%. И только 21% опрошенных отметили «изучение лекций, семинары». Это еще раз подтверждает необходимость взаимопомощи и сплоченности коллектива, что может усовершенствоваться с помощью эффективной взаимной адаптации.

Чтобы определить профессиональные ценности сотрудников, был задан вопрос «Что является для Вас наиболее важным в профессиональной деятельности?», где большинство – 55% – отметили заработную плату, при этом взаимоотношения в коллективе – 31% – являются тоже важным элементом, и 14% необходимым считают соответствие характера работы способностям.

Как показало исследование проблема адаптации кадров в медицинских учреждениях продолжает оставаться достаточно актуальной. Выпуск медицинскими учебными заведениями молодых специалистов пока еще не смог восполнить недостаток медицинского персонала. Тяжелый труд медиков, ежедневный стресс, работа с тяжелобольными, негативные эмоции, ведут к текучести кадров. Их труд относится к категории наиболее подверженных работников эмоциональному выгоранию. Особое напряжение возникает у среднего и младшего медперсонала (медицинских сестер, санитаров). Причиной эмоционального выгорания является низкий уровень заработной платы.

Как показал анализ, в последние годы нагрузка на медработников возросла по причине внутреннего и внешнего совмещения, что также ведет к текучести кадров. Результаты анализа в медицинских учреждениях свидетельствуют о том, что после договора на внешнее совмещений, медицинские работники как правило увольняются, способствуя росту текучести кадров. Величина коэффициента текучести кадров медработников в 2018 г. была равна 41,8%.

Недостаток кадров ведет к тому, что внешнее и внутреннее

совместительство выступает как вынужденная мера медучреждений и для нанятых работников.

Для различных этапов реализации программы мероприятия могут быть одинаковыми, но последовательность их внедрения должна быть разной. В процессе маркетингового исследования было выявлено, что для сотрудников, работающих в организации менее одного года, наиболее значимым является помощь коллег при выполнении работы – наставничество. Для работников, сменивших должность в пределах одного и того же лечебного учреждения, важным является личная беседа с непосредственным руководителем.

Оценивая общий уровень адаптации на основе ответов сотрудников можно сделать вывод, что не все считают себя полностью адаптированными к организации. В основном это молодые, вновь прибывшие работники.

Сводные данные, отражающие ответы респондентов, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Обобщение ответов сотрудников БУЗ ОО «Детская поликлиника № 1» на вопросы анкеты

Вопрос	Ответы			
1. Укажите, как долго Вы работаете в данной организации?	меньше 1 года – 20%	от 1-3 лет – 35%	от 3 до 5 лет – 28%	больше 5 лет – 17%
2. Сколько длился Ваш испытательный срок?	не более 1 месяца – 38 %	около 2 месяцев – 32 %	около 3 месяцев – 22 %	длится на момент опроса – 8 %
3. Что, на Ваш взгляд, является наиболее сложным в течение испытательного срока?	выполнение должностных обязанностей – 54%	затруднительно вхождение в новый коллектив – 40%	не устраивают условия труда – 6%	
4. Кто оказывал Вам помощь в процессе адаптации?	куратор (наставник) – 39 %	Коллеги – 21%	справлялись «самостоятельно» – 8 %	
5. Как часто Вы нуждаетесь в посторонней помощи	нуждаются редко – 28%	периодически и это необходимо	нуждаются часто – 26 %	

по своей специальности?		– 46%	
6. Какие методы адаптации сотрудников используются в Вашей организации?	изучение нормативных актов, инструктажей и т.п. – 75%	Наставничество – 43%	Сопровождение – 21 %
7. Что лично Вам больше всего помогло в процессе адаптации?	кураторство, наставничество – 62%	помощь коллег – 40%	изучение лекций, семинары – 21%
8. Что является для Вас наиболее важным в профессиональной деятельности?	заработная плата – 55%	взаимоотношения в коллективе – 31%	соответствие характера работы способностям – 14%

Расчет интегрального показателя уровня развития системы адаптации персонала медицинского учреждения БУЗ ОО «Детская поликлиника № 1» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет интегрального индекса уровня развития системы адаптации персонала БУЗ ОО «Детская поликлиника № 1»

Вопрос	Вес важности	Балл	Взвешенный балл
1. Укажите, как долго Вы работаете в данной организации?	Критерий не включаем в интегральную оценку. Он используется для оценки выборки		
2. Сколько длился Ваш испытательный срок?	0,1	0,38	0,038
	0,3	0,32	0,096
	0,5	0,22	0,11
	0,1	0,08	0,008
			0,252
3. Что, на Ваш взгляд, является наиболее сложным в течение испытательного срока?	0,1	0,54	0,054
	0,7	0,4	0,28
	0,2	0,06	0,012
			0,346

4. Кто оказывал Вам помощь в процессе адаптации?	0,6	0,39	0,234
	0,3	0,21	0,063
	0,1	0,08	0,008
			0,305
5. Как часто Вы нуждаетесь в посторонней помощи по своей специальности?	0,7	0,28	0,196
	0,2	0,46	0,092
	0,1	0,26	0,026
			0,314
6. Какие методы адаптации сотрудников используются в Вашей организации?	0,4	0,75	0,3
	0,3	0,43	0,129
	0,3	0,21	0,063
			0,492
7. Что лично Вам больше всего помогло в процессе адаптации?	0,7	0,62	0,62
	0,1	0,40	0,04
	0,2	0,21	0,042
			0,516
8. Что является для Вас наиболее важным в профессиональной деятельности?	Критерий является вспомогательный и позволяет охарактеризовать выборку		
Интегральная оценка – 0,358			

Интегральную оценку мы рассчитали как среднее геометрическое от произведения всех полученных средневзвешенных баллов. Оценка составляет менее половины от желаемого уровня – от 1. Это значит, что система адаптации в исследуемом учреждении здравоохранения не выполняет своих функций в достаточной степени.

На основе проведенного исследования можно выделить следующие проблемы, присутствующие в исследуемом учреждении здравоохранения, которые касаются процесса адаптации работников (рисунок 5).

Руководитель уделяет недостаточно времени новому сотруднику, что может быть связано с большим объемом возложенных на него обязанностей

Недостаточно обустроена организация рабочего места и условий труда (плохая освещенность в некоторых кабинетах, отсутствует столовая).

Нехватка персонала заставляет выполнять сотрудников те функции, которые не соответствуют их квалификации, что также сказывается на качестве работы и способствует состоянию быстрой утомляемости.

Отсутствует положение об адаптации персонала, что подтверждает отсутствие четко регламентированной структуры управления адаптацией и наличие необходимости дальнейшей разработки кадровой политики в организации.

Управление трудовой адаптацией персонала строится на традиционных методах (наставничество, изучение нормативных актов и инструктажей), что является не достаточно эффективным для полного приспособления сотрудника.

Рисунок 5 – Недостатки существующей практики управления трудовой адаптацией персонала БУЗ ОО «Детская поликлиника № 1»

Адаптация – это процесс привыкания молодого сотрудника в медучреждении. Этот процесс связан со стратегическим планированием в организации, программами мотивации, направлением корпоративной культуры, а также со стратегией развития кадрового персонала. Поэтому недостаточное внимание руководителей, отсутствие регламентов процесса адаптации молодых кадров способствует плохому приспособлению нового сотрудника и сплочению коллектива. Соответственно, в целом эффективность деятельности организации тоже снижается. Процесс профессиональной адаптации необходимо организовывать на создании и функционировании института наставничества, которые обеспечит поддержку вновь принятого сотрудника. В составе наставников могут выступать линейные руководители или опытные сотрудники соответствующего медицинского подразделения, имеющий опыт работы.

Для успешной адаптации также необходимы рабочие удобства для сотрудников, так как это напрямую влияет на качество труда и экономию времени.

Недостаток персонала ведет к высокой интенсивности работы. Нехватка персонала заставляет выполнять сотрудников те функции, которые не соответствуют их квалификации, что также сказывается на качестве работы и способствует состоянию быстрой утомляемости. Следовательно, важно разграничение полномочий, в соответствии с квалификацией персонала, а также важен серьезный подход к набору персонала.

Недостаточное количество локальных нормативных актов, в частности, отсутствует положение об адаптации персонала, что подтверждает отсутствие четко регламентированной структуры управления адаптацией и наличие необходимости дальнейшей разработки кадровой политики в организации. В целях улучшения качества работы организации в целом, можно опираться на опыт зарубежных компаний, в которых адаптация четко регламентирована, каждому вновь принятому сотруднику закрепляется куратор (наставник). Оценка и анализ уровня адаптации осуществляется по истечении испытательного срока.

Полученные результаты исследования, проводимого методом анкетирования, позволяют сделать вывод, о том, что управление трудовой адаптацией персонала в исследуемом учреждении здравоохранения строится на традиционных методах, таких, как: наставничество, изучение нормативных актов и инструктажей, что является не достаточно эффективным для полного приспособления сотрудника. При этом сотрудники отметили, что уровень их адаптации недостаточно высок, особенно молодые, недавно прибывшие работники.

Можно сделать вывод, что в данной организации помимо существующих необходимо введение новых методов адаптации, которые позволят повысить эффективность приспособления сотрудников.

Результаты проведенного на базе БУЗ Орловской области «Детская поликлиника № 1» маркетингового исследования, а также изучение на основе материалов сети интернет особенностей систем управления персоналом в отечественных учреждениях здравоохранения позволили сделать определенные выводы (рисунок 6).

Значимым этапом при разработке программы адаптации персонала является разработка критериев ее эффективности.

К критериям эффективности программы адаптации персонала чаще всего относят динамику коэффициента текучести кадров, динамику производительности труда, индекс удовлетворенности работников.

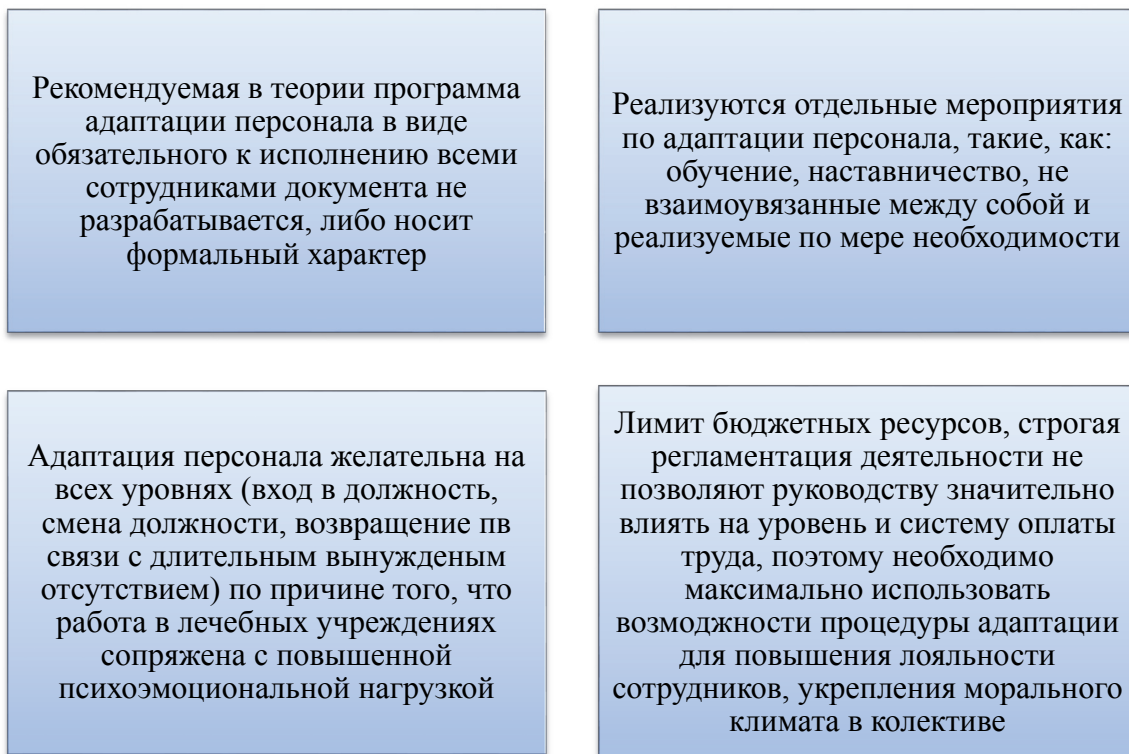


Рисунок 6 – Особенности системы адаптации персонала в сфере оказания медицинских услуг

Первые два критерия рассчитываются по данным службы управления персоналом и экономического отдела.

Третий показатель может быть оценен с использованием результатов маркетингового исследования, чаще всего, анкетирования. Вместе с тем, считаем целесообразным дополнить эту группу показателей оценкой затрат в расчете на одного адаптируемого, которую возможно реализовать, используя методику функционально-стоимостного анализа [11].

Всю процедуру адаптации конкретного работника, чаще всего, основного – врача, – необходимо представить в виде последовательности этапов. Затем каждый из этапов оценивается с точки зрения затрат, понесенных на его выполнение.

Для того, чтобы данные критерии были объективными, рекомендуется использовать функционально-стоимостной анализ. Он предполагает оценку каждого элемента процесса адаптации в соответствии со схемой процессного подхода (рисунок 7).

Затраты на технические средства, используемые при внедрении индивидуальной программы адаптации, мы не рассчитывали, так как, по нашему мнению, они незначительны (затраты на бумагу формата А4, использование принтера).

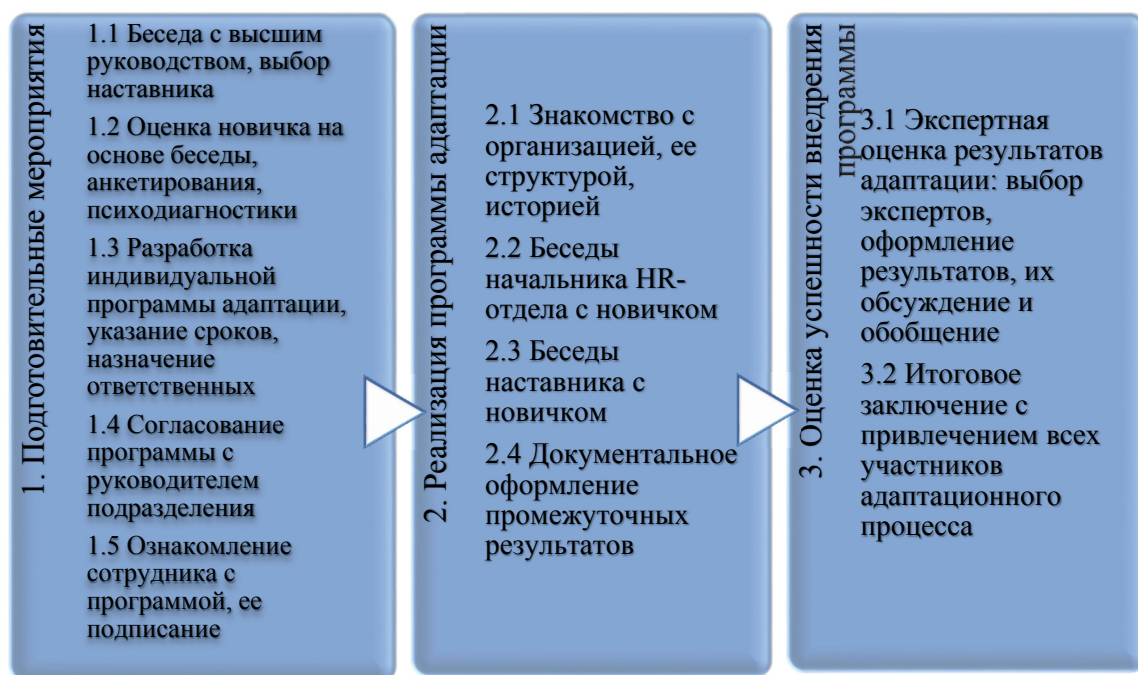


Рисунок 7 – Схема адаптационного процесса врача лечебного учреждения

Адаптацию в данном случае мы рассматриваем как процесс. Каждый из этапов адаптационного процесса должен быть обчислен с точки зрения понесенных на его реализацию затрат (таблица 6).

Таблица 6– Оценка затрат на реализацию программы адаптации врача

Номер этапа	Расчет затрат	Величина затрат на этап, руб.
1.1	Время – ½ часа. Зарботная плата руководителя – 148 руб., зарботная плата специалиста службы управления персоналом – 62 руб.	210
1.2	Время – 2 часа. Зарботная плата новичка – 375 руб., зарботная плата специалиста службы управления персоналом – 248 руб.	623
1.3	Время – 1 час. Зарботная плата руководителя – 296 руб., специалиста службы управления персоналом – 124 руб., адаптируемого – 188 руб., наставника – 296 руб.	904
1.4	Время – ½ часа. Зарботная плата руководителя – 148 руб., специалиста службы управления персоналом – 62 руб., наставника – 148 руб.	358
1.5	Время – ½ часа. Зарботная плата руководителя – 148 руб., специалиста службы управления персоналом – 62 руб., наставника – 148 руб., адаптируемого – 94 руб.	452
2.1	Время – 1 час. Зарботная плата специалиста службы управления персоналом – 124 руб., адаптируемого – 188 руб.	312

2.2	Время – 1,5 часа (3 встречи по ½ часа). Заработная плата специалиста службы управления персоналом – 186 руб., адаптируемого – 282 руб.	468
2.3	Время – 4 часа (8 встреч по ½ часа). Заработная плата специалиста службы управления персоналом – 496 руб., наставника – 1184 руб.	1680
2.4	Время – ½ часа. Заработная плата новичка – 752 руб., наставника – 592 руб.	1344
3.1	Время – ½ часа. Заработная плата специалиста службы управления персоналом – 62 руб.	62
3.2	Время – 2 часа. Заработная плата руководителя – 592 руб., специалиста службы управления персоналом – 248 руб., наставника – 592 руб., адаптируемого – 376 руб.	1808
Итого:	14 часов	8221

Рассчитав затраты на реализацию индивидуальной программы адаптации, можем сравнить их с потерями организации. К примеру, адаптация врача длится 1 месяц. Затраты на этот процесс, по нашим оценкам, составили 8221 руб. в расчете на одного новичка. В случае, если вновь принятый сотрудник не проходит адаптацию, есть риск его потери. Тогда учреждению здравоохранения вновь придется прикладывать усилия для поиска нового сотрудника, оценивать его, обучать.

Рынок кадров в сфере здравоохранения является закрытым. Лишь в некоторых регионах (в Московской, Иркутской областях) имеются кадровые агентства, занимающиеся подбором исключительно медицинского персонала. Стоимость затрат на отбор и привлечение специалистов через такие агентства в Москве составляет 14-17 % годового дохода специалиста, в регионах – 8-15 % [6]. Это затраты на размещение информации во внешних источниках найма о вакансии, сбор и отбор резюме, проведение психологического и профессионального тестирования, потери ввиду отсутствия работника и необходимости выполнения его работы совместителем.

В Орловской области подобного агентства не существует. Ввиду этого для объективной оценки используем приведенные выше статистические цифры, примем расходы на поиск и привлечение врача на уровне 8 % его годового дохода. По данным Федеральной службы государственной статистики РФ величина средней заработной платы врачей по итогам первых двух кварталов 2019 года составила 49570 руб. или 594840 руб. [5]

Величина затрат на поиск и привлечение нового врача в медицинское учреждение составляет 47 тыс. руб. Сравним данную величину затрат на привлечение нового работника (это расходы, связанные с поиском соискателя на должность, отбором резюме, проведением интервью, психологического тестирования, проверка

квалификационных навыков и умений и т.п.) с расходами на реализацию индивидуальной программы адаптации, можем сделать вывод, что учреждению здравоохранения намного выгоднее реализовывать программу адаптации новых работников.

Применительно к деятельности медицинских учреждений нами разработаны внешние и внутренние инструменты адаптации персонала (рисунок 8).

внешние инструменты
<ul style="list-style-type: none">• - стажировка молодых специалистов в детской областной больнице;• - повышение квалификации в соответствии с графиками кадровых служб;• - повышение квалификации посредством планирования индивидуальной образовательной траектории на Портале непрерывного медицинского образования (http://edu.rosminzdrav.ru)
внутренние инструменты
<ul style="list-style-type: none">• - создание института наставничества в медицинской организации• - стажировка на рабочих местах;• создание рекомендованного перечня документов для самостоятельного изучения молодыми специалистами (локальные правовые акты медицинских организаций и инструкции по охране труда, порядки и стандарты оказания медицинской помощи, утвержденные приказами Министерства здравоохранения Российской Федерации; приказы и распоряжения Департамента здравоохранения города Орла, связанные с профессиональной деятельностью медицинских работников, др.);• участие профсоюзных организаций в обеспечении социальной адаптации молодых специалистов;• привлечение молодых специалистов к активному участию в жизни медицинской организации (например - выступлению молодых специалистов на оперативных совещаниях, еженедельных медицинских конференциях, проводимых в медицинской организации)

Рисунок 8 – Инструменты адаптации персонала медицинских учреждений с учетом особенностей оказания медицинских услуг

По результатам анализа существующей системы адаптации в муниципальном бюджетном учреждении здравоохранения г.Орла, сформулированы следующие выводы.

Управление персоналом в БУЗ ОО «Детская поликлиника № 1» основано на административных методах. Адаптация персонала практически не реализуется за исключением наставника, прикрепляемого к работе среднего медицинского персонала. Для эффективной адаптации работников нами предложен алгоритм оценки существующей программы адаптации и ее совершенствования. Данная процедура учитывает особенности функционирования отечественных

учреждений здравоохранения, когда важна не только первичная, но и вторичная адаптация персонала, так как эффективность работы напрямую отражается на качестве оказываемых населению медицинских услуг.

В процессе реализации предложенного механизма совершенствования процесса адаптации нами было выяснено, что уровень адаптированности сотрудников БУЗ ОО «Детская поликлиника № 1» достаточно низок. В учреждении отсутствует положение об адаптации работников. У руководства поликлиника не хватает времени для реализации программы наставничества на период более одного месяца. и если в случае с первичной адаптацией наставничество, хоть и не ко всем новичкам, применяется, то в отношении вновь прибывших работников, имеющих стаж работы, мероприятия по вторичной адаптации не предусмотрены.

Для успешного управления адаптацией персонала в учреждениях здравоохранения необходимо, прежде всего, разработать положение об адаптации. С учетом особенностей функционирования лечебных учреждений мы разработали структуру такого положения (рисунок 9).



Рисунок 9 – Структура положения об адаптации персонала медицинского учреждения

Ее особенность состоит в том, что она предполагает разработку адаптационных мероприятий в разрезе отдельных групп новичков в зависимости от того, являются они молодыми специалистами или имеющими практический опыт работы. При этом для младшего медицинского персонала не столь значительно подобное распределение

адаптационных мероприятий. Наиболее важно оно для врачей и среднего медицинского персонала.

Адаптационные мероприятия в разрезе каждой группы адаптируемых и форм адаптации могут быть условно подразделены на подготовительные, основные и заключительные мероприятия.

Основные этапы реализации программы адаптации персонала медицинских учреждений представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Основные этапы реализации программы адаптации персонала медицинских учреждения

Подготовительные мероприятия предполагают в случае с первичной адаптацией: знакомство новичка с организацией, ее структурой, руководством, коллегами.

Для вторичной адаптации мероприятия могут быть те же, но значительно сокращены сроки на их реализацию, т.к. работник уже имеет опыт трудовой деятельности в аналогичной медицинском учреждении и ему более необходимы личные контакты непосредственных руководителей и лиц, с которыми будет осуществляться взаимодействие.

В соответствии со структурой положения об адаптации персонала медицинского учреждения мероприятия по адаптации работников учреждений здравоохранения, по нашему мнению, должны быть

сгруппированы в зависимости от должности новичка и от того, имеет ли он опыт работы (рисунок 11).

Разработанные мероприятия представлены в определенной последовательности, которая очень важна при построении программ адаптации. Для врачей и специалистов среднего медицинского персонала, не имеющих опыта работы, адаптационные мероприятия рекомендуется реализовывать в последовательности: «профессиональная адаптация – корпоративная адаптация».

Для врачей, имеющих опыт работы, – «корпоративная адаптация – социально-психологическая адаптация – профессиональная адаптация». Для среднего медицинского персонала, имеющих опыт работы, – «психофизиологическая адаптация – профессиональная адаптация». Для младшего медицинского персонала – «организационная адаптация – профессиональная адаптация».

Нами сделан вывод, что наиболее эффективны программы адаптации, которые разработаны для конкретной группы персонала в разрезе их первичной и вторичной форм адаптации. К сожалению, в отечественных бюджетных лечебных учреждениях адаптации персонала, тем более вторичной, уделяется недостаточное внимание. Считается, что адаптация требуется молодым специалистам, не имеющим опыта работы. Однако для работников, меняющих место работы или продвигающихся по карьерной лестнице, необходима социально-психологическая, корпоративная адаптация.

Меры по вторичной адаптации медицинских работников должны учитывать такую особенность, как профессиональное выгорание. Данная особенность присуща всем коммуникативным профессиям. Для предупреждения появления подобного синдрома рекомендуется реализовывать такие меры адаптации работников, как психологические тренинги, семинары, направленные на поддержание социально-психологического климата в коллективе и у отдельно взятой личности, коллективный отдых.

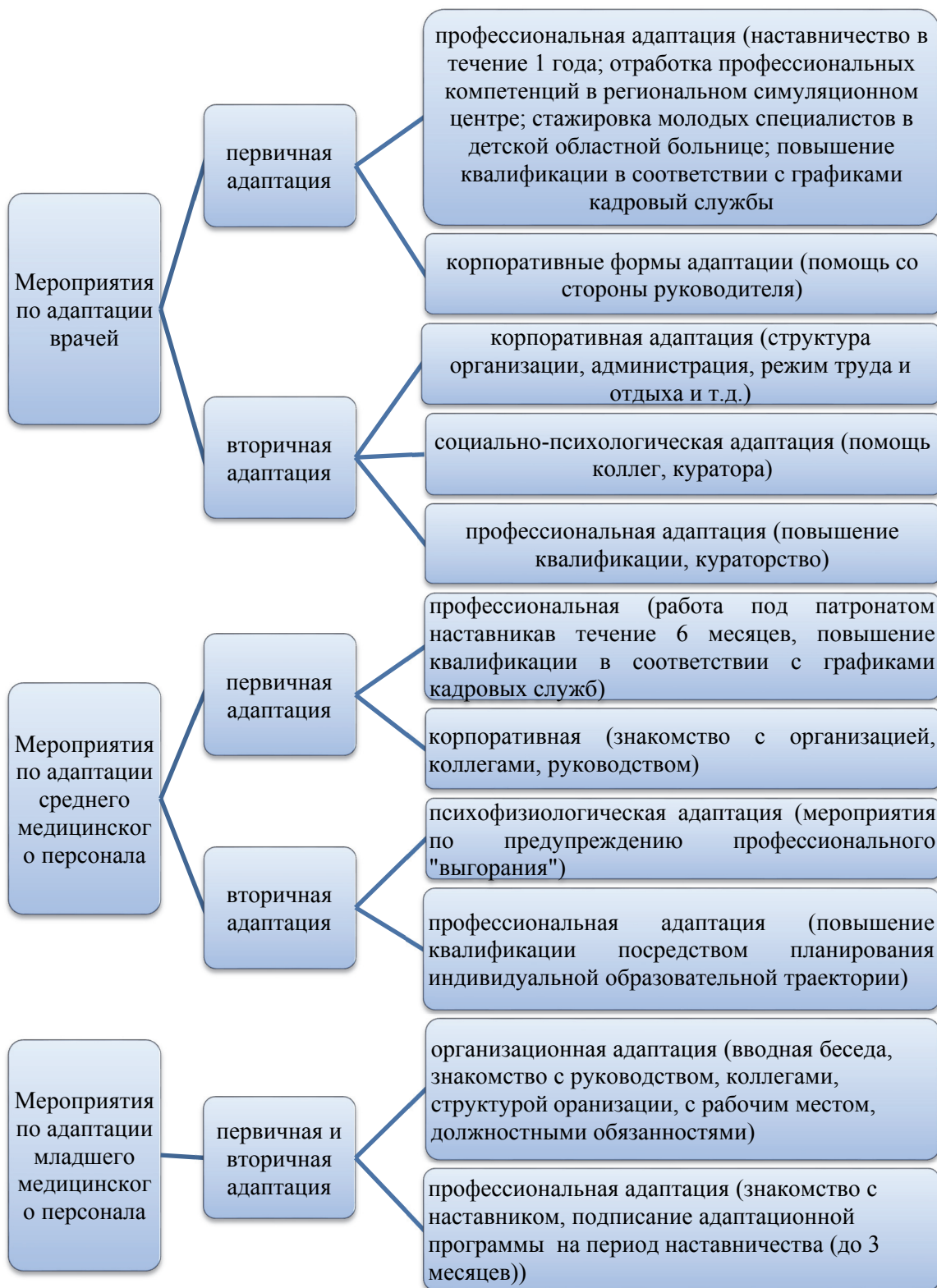


Рисунок 11 – Мероприятия адаптации работников медицинских учреждений

Список литературы:

1. Головина Т.А., Щеголев А.В. Цифровая трансформация публичного управления в России/ В сборнике: Лидер (Люди. Идеи. Достижения. Единство. Результат.)// Сборник статей I Управленческого форума Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. 2019. – С. 222
2. Докальская В.К., Полянин А.В. Развитие социальной сферы, как фактор повышения качества рабочей силы / Докальская В.К., Полянин А.В. // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2012. № 2 (35). С. 136-138.
3. Здравоохранение: современное состояние и возможные сценарии развития [Электронный ресурс]: докл. к XVIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 11–14 апр. 2017 г. / рук. авт. кол. С. В. Шишкин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — 54 с. – Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2017/04/21/1168819633/Zdrav_2017.pdf.
4. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами: Научная монография / Под общ. редакцией Н.А. Лытневой. – Орел: Издательство Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020. – 272 с.
5. Информация для ведения мониторинга заработной платы отдельных категорий работников социальной сферы и науки [Электронный ресурс] / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Орловской области. – Режим доступа: http://orel.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/orel/ru/statistics/standards_of_life/.
6. Особенности поиска и подбора медицинского персонала в современных условиях [Электронный ресурс] / Портал информационной поддержки специалистов ЛПУ. – Режим доступа: <https://www.zdrav.ru/articles/101973-qqe-16-m01-osobennosti-poiska-i-podbora-meditsinskogo-personala-v-sovremennyh-usloviyah>.
7. Романов С.В., Абаева О.П., Хазов М.В. Современные проблемы нормативно-правового регулирования труда медицинских работников по совместительству [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----ctbbdccb4eebblpq5kj.xn--p1ai/article/1426>.
8. Солодуха П.В., Баранов Д.Н. Совершенствование моделей управления рабочим временем медицинских работников в условиях генезиса цифровой экономики в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Социальная политика и социология. – 2018. – Т. 17. – № 2 (127). – С. 37-47. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_36382919_39109322.pdf.

9. Статистический сборник 2018 год / Министерство здравоохранения Российской Федерации. – Режим доступа: <https://www.rosminzdrav.ru/ministry/61/22/stranitsa-979/statisticheskie-i-informatsionnye-materialy/statisticheskiy-sbornik-2018-god>.

10. Федеральная служба государственной статистики - [https://www.gks.ru/storage/mediabank/itog-monitor01-19\(1\).html](https://www.gks.ru/storage/mediabank/itog-monitor01-19(1).html)

11. Функционально-стоимостной анализ в системе управления персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / Составитель Г.П. Гагаринская. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2015. – Режим доступа: http://euo.samgtu.ru/sites/euo.samgtu.ru/files/funkcionalno-stoimostnoy_analiz_sistemy_i_tehnologii_up.pdf.

Раздел 8

ИЗМЕНЕНИЯ ЦИФРОВОЙ РЕГУЛЯТОРНОЙ СРЕДЫ В РЕГИОНЕ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Масюк Н.Н., д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса», г. Владивосток

Бушуева М.А., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова (Ивановский филиал)», г. Иваново

Кириянов А.Е., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет», г. Иваново

Цифровая эра открывает возможности для мегаполисов, городов, деревень, сельских и удаленных районов [1]. Региональные власти могут разрабатывать цифровые стратегии, создавая благоприятную регуляторную среду и повышая конкурентоспособность всех региональных субъектов, начиная от предприятий и заканчивая простыми гражданами, при этом рынок труда предъявляет новые требования к цифровым компетенциям [2]. Города и регионы являются важными субъектами цифровой трансформации. Изменения, вызванные цифровой эпохой, означают, что географические границы больше не являются дорогостоящими барьерами для торговли, общения и социального взаимодействия, которыми они были раньше. Но в то же время физическая близость становится все более важной для нашего коллективного процветания, обеспечивая высокую плотность взаимодействия между гражданами и создавая цифровые возможности для образования, специализации, творчества и общих услуг, которые повышают производительность, эффективность и благосостояние [3].

Цифровые технологии становятся все более популярными, меняя то, как мы работаем, где мы работаем, а также навыки, необходимые для того, чтобы эту работу выполнять. Они также меняют продукты, которые мы производим либо потребляем, и услуги, которые мы оказываем или получаем. Будь то люди, данные, компьютеры, продукты или процессы: все объединено в сеть, что ставит перед компаниями совершенно новые задачи. Компании должны иметь возможность использовать постоянный поток новых технологий для своего бизнеса и идти в ногу с изменяющимся поведением потребителей. Прежде всего, они должны быть гибкими, потому что скорость изменений увеличивается. Мы считаем, что этими возможностями можно и нужно пользоваться целенаправленно. Граждане, местные органы власти, предприятия и все

другие заинтересованные стороны в городах и регионах могут вдумчиво сотрудничать для создания цифровых технологий будущего.

В то же время последствия для различных секторов не сразу очевидны и не могут быть запланированы [5]. Для многих компаний цифровая трансформация представляет собой перспективу новых успехов в бизнесе. Однако проигрывают те, кто не может гибко реагировать на новые вызовы.

Регионы по всему миру сталкиваются с серьезными проблемами цифровой трансформации, вызванными быстро растущим влиянием цифровых технологий на общество и экономический рост. Цифровизация меняет не только бизнес-процессы, но и институциональную среду, в которой функционируют предприятия. Кроме того, для поддержания цифровых взаимодействий создается множество инновационных бизнес-структур [9]. Происходит региональная реструктуризация регуляторной среды, качество которой напрямую зависит от развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [14].

Цифровая экономика растет более чем в семь раз быстрее, чем остальная экономика. По оценкам Европейской комиссии, создание единого цифрового рынка может приносить 415 млрд. евро в год экономике Европы, создавать 3,8 млн. рабочих мест и преобразовывать общественные услуги. Кроме того, многие будущие рабочие места потребуют навыков в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), что делает процесс приобретения цифровых навыков императивом. Европейская комиссия представила несколько инициатив по увеличению использования ИКТ в Европе. Цифровая повестка дня для Европы, объявленная в 2010 году в рамках стратегии «Европа-2020», направлена на содействие экономическому подъему и повышение социальной интеграции за счет более широкого использования цифровых технологий в Европе. Стратегия единого цифрового рынка, представленная в 2015 году, дополняет Цифровую повестку дня для Европы. Создание единого цифрового рынка гарантирует, что Европа сохранит свои позиции мирового лидера в цифровой экономике, помогая европейским компаниям расти во всем мире. В 2016 году Европейская комиссия приняла новую Программу развития навыков для Европы, которая включает меры по приобретению цифровых навыков. Россия также встала на путь цифровизации, приняв в 2017 году Программу «Цифровая экономика Российской Федерации» [4].

Хотя многие приоритеты единого цифрового рынка решаются в первую очередь на национальном уровне, можно изучить различные инициативы на местном и региональном уровнях [6]. Регионы и города могут планировать и реализовывать свои собственные цифровые стратегии в интересах ускорения экономического роста и повышения

благополучия своих граждан. Более широкое использование цифровых технологий может улучшить доступ граждан к информации и культуре, способствовать открытому правительству, равенству и недискриминации. Однако необходимо решить ряд проблем, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами цифровизации. В Европе по-прежнему не хватает персонала с навыками в области ИКТ, и многие европейские граждане не имеют надлежащей подготовки для выполнения задач, связанных с ИКТ. Кроме того, широкополосное соединение в некоторых частях Европы остается медленным. Хотя некоторые регионы ЕС и местные органы власти экспериментируют с новыми технологиями, не всем из них удалось предоставить широкий спектр цифровых услуг и мероприятий, связанных с ИКТ.

Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) во многих отношениях влияют на повседневную жизнь людей как на работе, так и дома - например, при общении, отслеживании новостей, развлечениях, взаимодействии с государственными органами, оплате счетов или покупках в Интернете. Чтобы получить выгоду от технологических инноваций, предприятия и частные лица зависят, по крайней мере в некоторой степени, от наличия быстрого и надежного доступа в Интернет (фиксированного или мобильного).

Действительно, многие считают доступ к ИКТ основополагающим для повышения уровня производительности и конкурентоспособности регионов. Считается, что ИКТ обеспечивают большую гибкость в рабочей среде (например, позволяют людям работать из дома или в других удаленных местах), предлагая при этом широкий спектр возможностей для поддержания связи с коллегами, семьей и друзьями. Интернет и цифровые технологии продолжают преобразовывать мир, а инновации в области ИКТ открывают новые возможности для бизнеса. Есть надежда, что этот новый цифровой мир, Интернет вещей, который проникает во многие аспекты жизни общества, предоставит инструменты, которые могут быть применены к ряду целей государственной политики в столь разных областях, как здоровье, безопасность, климат, транспорт, энергетика или модернизация государственного сектора.

Экономика и общество сталкиваются с серьезным давлением цифровых преобразований. Цифровизация описывается как «широкий спектр цифровых инструментов и инфраструктуры (например, аддитивные технологии, анализ данных, мобильные вычисления и т. д.)» [16, стр. 224], которые могут привести к широкому спектру инновационных результатов для нескольких контекстов приложений. Цифровизация может привести к большим изменениям в организациях и инновациях в промышленности, а также в региональной и национальной

экономике, и для изучения таких изменений нам могут потребоваться другие концептуальные инструменты, помимо тех, которые используются для анализа «обычной инновационной деятельности» [5].

Цифровизация предполагает использование цифровых технологий, позволяющих вводить новшества [11]. Цифровые технологии являются общими для многих промышленных секторов и государственных услуг, а также цифровизация - это ядро того, что называется новой промышленной революцией, то есть индустрией 4.0. Мнение о том, что цифровизацию следует рассматривать как нечто большее, чем просто разработку и применение новых технологий, стало популярным при обсуждении цифровой трансформации [7].

Цифровизация связана с обсуждениями Индустрии 4.0; четвертой промышленной революции, которая «описывает новый уровень организации и управление всей цепочкой создания стоимости на протяжении жизненного цикла продукта, способный удовлетворить все более индивидуальные пожелания клиентов, так что даже единичные изделия могут быть произведены с прибылью» [20, С. 119). Индустрия 4.0 была определена как современная тенденция автоматизации и обмена данными в производственных технологиях, включая киберфизические системы, Интернет вещей, облачные вычисления и когнитивные вычисления, а также создание умного завода.

Индустрия 4.0 может повысить конкурентоспособность фирм за счет более качественных и индивидуальных продуктов и услуг по разумным ценам. Однако исследователи утверждают, что обсуждение Индустрии 4.0, как правило, сосредоточено на высоких технологиях и на «технологическом толчке», отражающем одностороннее технологически ориентированное понимание инноваций.

Цифровизация требует модификации всех основных активов, и, в первую очередь, новых знаний, новых компетенций и институциональных изменений. Мы утверждаем, что различные способы модификации, включая повторное использование существующих активов, создание новых активов и уничтожение старых активов, находятся в центре трансформационной деятельности, ведущей к различным типам регионального промышленного развития.

Если придерживаться концепции распределенной базы знаний по отраслям, мы можем выделить три типа знаний и действий, которые составляют основу для разработки, использования и распространения цифровых технологий.

а) научные знания, лежащие в основе разработки конкретных технологий;

б) знания, как научные, так и основанные на опыте, т.е. необходимо для производства определенных цифровых продуктов и услуг;

в) знания (в основном основанные на опыте) о том, как использовать цифровые продукты и услуги в существующих и новых сферах производства и услуг.

Первый тип знаний - это систематизированные научные знания, которые можно довольно легко передавать в географическом пространстве и которые часто основаны на фундаментальных исследованиях, финансируемых государством. Эти знания являются строительным блоком для развития цифровых технологий. Mazzucato [15, с. 95] демонстрирует, что «в iPod, iPhone и iPad интегрировано 12 основных технологий», все они финансируются государством. «Apple концентрирует свою изобретательность не на разработке новых технологий и компонентов, а на их интеграции в инновационную архитектуру» [15, с. 93]. Одно из таких основных направлений науки - «алгоритм, который привел к успеху Google» [15, с. 20].

Пример Apple указывает на второй тип знаний и деятельности, а именно, как применять научные принципы для разработки продуктов и услуг, включающих цифровые технологии, например, роботов и дроны, и знания для производства этих продуктов, и услуг. В то время как первый тип знаний касается научных принципов, второй тип знаний включает в себя пути, как разрабатывать новые и значительно обновлять существующие продукты или услуги, а также «знать, как встроить их в хорошо организованную систему производства и распространения» [13, с. 839].

Третий тип знаний включает знание того, как использовать цифровые технологии, такие как роботы для диалога, «чат-боты», для определенных видов деятельности в промышленности или государственном секторе [11]. Распространение может происходить через знания, которые воплощены в машинах и оборудовании. Например, чат-боты используются для связи с клиентами в банковском секторе, что требует знаний об этой технологии и о том, как чат-боты могут быть интегрированы в существующие рабочие процессы.

Разделение знаний и видов деятельности, лежащих в основе цифровизации, в некоторой степени соответствует тому, как концептуализируются технологические революции и новые технико-экономические парадигмы.

Во-первых, технологические революции включают набор взаимосвязанных радикальных прорывов, которые состоят из основных научных и инженерных принципов, «действующих как большой взрыв, который открывает новую вселенную возможностей для прибыльных инноваций» [17, с.189]. Во-вторых, технологические революции порождают новые отрасли. Перес проводит различие между побуждающими ветвями, производящими дешевые исходные ресурсы с

широким применением, и несущими ветвями, которые используют исходные ресурсы для создания новых продуктов. Примерами являются полупроводники в качестве ввода и компьютеры в качестве продукта.

В-третьих, это индуцированные отрасли, то есть отрасли, которые могли существовать раньше, но модернизируются с использованием новых технологий. Техничко-экономическая парадигма включает в себя общепризнанную модель передового опыта использования новых технологий в различных отраслях [29], то есть технологическая революция имеет широко распространенные последствия.

Многие исследователи обращают внимание на то, что в период цифровых преобразований в регионе, как и в обществе в целом, будут присутствовать различные институциональные формы организаций - компании, исследовательские институты, университеты и так далее, посредством которых распределенные базы знаний производятся и распространяются. Это подтверждается ключевыми выводами инновационных исследований и связанных подходов, которые подчеркивают, что трансформация промышленности требует не только технологических инноваций, но и нетехнологических тоже - «нетехнологические инновации - организационные изменения, социальные изменения и институциональные изменения» [10, с.89].

Концепция технико-экономических парадигм, например, основана на идее о том, что радикальные сдвиги в технологиях требуют изменения организаций, официальных институтов и процедур, что приводит к большим социальным изменениям [20]. «Новые технологические системы изменяют не только бизнес-пространство, но также институциональный контекст и даже культуру, в которой они возникают» [20, с.188].

Аналогичным образом, ключевое положение, сделанное в исследованиях переходного периода, «заключается в том, что устойчивый переход предполагает долгосрочные, далеко идущие изменения в сторону более устойчивых способов производства и потребления во многих измерениях» [18]. Подход фокусируется на появлении и распространении радикальных технологий в результате совместной эволюции и согласования процессов на нескольких уровнях. Технологические переходы сопровождаются изменениями в социальных, экономических и институциональных аспектах, такими как «изменения в пользовательской практике, правилах, промышленных сетях, инфраструктуре и символическом значении или культуре». Таким образом, необходимо понять, как изменения в отрасли и «более широкое окружение» вместе создают промышленную трансформацию.

Упомянутые выше три типа знаний и деятельности, обеспечивающие основу для цифровизации, указывают на необходимость изменений в (региональных) инновационных системах.

Для развития и распространения новых научных знаний могут потребоваться организации, занимающиеся знаниями, с новыми программами исследований или изменения в существующих организациях, а также, например, изменения в финансировании производства научных знаний.

Развитие новых цифровых продуктов и услуг может, среди прочего, потребовать изменений в производственных компетенциях, а также в поведении и отношении пользователей. Это проявляется в росте социальных СМИ. Использование цифровых технологий в существующих и новых организациях также потребует новых навыков, например, в автоматизации производственных процессов или в новых бизнес-моделях, то есть навыков, полученных в отдельных фирмах, а также в таких организациях, как исследовательские институты и университеты. Другими словами, создание, адаптация и использование цифровых технологий нуждаются в поддержке со стороны знаний и институциональной базы, понимаемой как региональные инновационные системы [8].

Производство будущего определяется рядом новых требований. Включая следующие моменты.

1. Необходимость перехода от ограниченной мощности к возможности ее увеличения, которая направлена на повышение гибкости производства в сторону реагирования на изменчивый рыночный спрос и достижения высокого уровня удовлетворенности потребностей клиентов.

2. Поддержка новых серийных моделей, выходящих за рамки массового производства. Фабрики будущего предписывают переход от традиционных производственных моделей производства на склад к новым производственным моделям производства на заказ, конфигурации на заказ и инжиниринга на заказ. Поддержка этих моделей может сделать производителей более управляемыми. Например, такие производственные модели являются ключевым условием для поддержки массовой настройки, как средство увеличения разнообразия при минимальном увеличении производственных затрат.

3. Тенденция к выгодному поиску поставщиков и производству, что позволяет разрабатывать модульные продукты на основе общих платформ и настраиваемых опций. Эта тенденция также требует принятия гибридных стратегий производства и источников снабжения для централизованного производства модульных платформ, основанных на участии поставщиков, дистрибьюторов и розничных продавцов. В

рамках этой тенденции заинтересованные стороны могут адаптировать конечную продукцию на местном уровне, чтобы лучше удовлетворять спрос местных клиентов.

Использование Интернета вещей в будущем производстве будет иметь в качестве последствий повышение вовлеченности персонала за счет того, что люди могут оставаться в центре будущего завода, давая им возможность принимать эффективные решения, несмотря на постоянно возрастающую операционную сложность будущих заводов. Вовлечение рабочей силы на заводах будущего обычно связано с более высоким уровнем сотрудничества между рабочими на одном и том же заводе, но также и на разных заводах.

Появление Интернет-технологий будущего, включая облачные вычисления и Интернет вещей (Internet of Things- IoT), обеспечивает существенную поддержку для выполнения этих требований и повышения эффективности и производительности производственных процессов.

Действительно, в настоящее время производители все чаще внедряют технологии будущего Интернета (Future Internet - FI) (такие как облачные вычисления, IoT и киберфизические системы (Cyber-Physical Systems - CPS) в производственных цехах. Эти технологии лежат в основе четвертой промышленной революции (Industry 4.0) и позволяют более глубокое сочетание виртуальных и физических машин, которое может стимулировать трансформацию и оптимизацию производственной цепочки создания стоимости, включая все точки соприкосновения с поставщиками и клиентам. Кроме того, они обеспечивают взаимосвязь продуктов, людей, процессов и инфраструктур в направлении более автоматизированных, интеллектуальных и оптимизированных производственных процессов. Будущие Интернет-технологии также постепенно внедряются в производственных цехах в качестве средства преобразования традиционных моделей централизованной автоматизации (например, SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition), MES (Manufacturing Execution Systems), ERP (Enterprise Resource Planning)) на мощных центральных серверах) в сторону более децентрализованных моделей, обеспечивающих гибкость в развертывании передовых производственных технологий.

Применение будущих Интернет-технологий в целом и Интернета вещей, в частности, в рамках будущего производства можно разделить на две большие категории.

1. Виртуальные производственные приложения на основе Интернета вещей, использующие Интернет вещей, и облачные технологии для подключения заинтересованных сторон, продуктов и заводы в виртуальной производственной цепочке. Виртуальные

производственные приложения позволяют подключать цепочки поставок, информированные производственные предприятия, включающие информированных людей, информированные продукты, информированные процессы и информированные инфраструктуры, что позволяет оптимизировать производственные процессы.

2. Промышленная автоматизация на основе Интернета вещей с упором на децентрализацию пирамиды автоматизации производства с целью облегчения интеграции новых систем, включая производственные станции и новые технологии, такие как датчики, радиочастотная идентификация и 3D-печать. Такая интеграция может значительно повысить качество и производительность производства, в то же время обеспечивая повышенную скорость реагирования на внешние триггеры и требования клиентов.

В рамках вышеупомянутых категорий развертываний IoT (например, IoT в виртуальных производственных цепочках и IoT для автоматизации производства) могут поддерживаться несколько приложений с добавленной стоимостью IoT. Яркие примеры таких приложений включают связанные цепочки поставок, которые реагируют на запросы клиентов, упреждающее обслуживание инфраструктуры на основе превентивного мониторинга и мониторинга состояния, переработка, интеграция бартерных процессов в виртуальные производственные цепочки, повышенная автоматизация за счет взаимосвязи цеха с верхним этажом, а также управление и мониторинг критических активов. Эти приложения могут иметь ощутимые преимущества для конкурентоспособности производителей за счет влияния на качество продукции, время и стоимость.

Тем не менее, развертывание все еще находится в зачаточном состоянии по ряду причин, в том числе:

а) отсутствие послужного списка и крупномасштабные пилоты: несмотря на заявленные преимущества развертывания IoT в производстве, все еще есть только ограниченное количество развертываний. Следовательно, производители стремятся к осязаемым показателям, а поставщики решений пытаются создать послужной список и репутацию;

б) нежелание производителей: производители довольно консервативны, когда дело доходит до внедрения цифровых технологий. Это сопротивление усиливается, учитывая, что несколько прошлых развертываний цифровых технологий (например, сервис-ориентированные архитектуры (Service Oriented Architecture - SOA), а также интеллектуальные агенты не смогли продемонстрировать ощутимых улучшений качества, времени и стоимости одновременно.

в) отсутствие плавного пути миграции: фабрики и производственные процессы не могут измениться в одночасье. Поэтому производители ищут беспрепятственный путь перехода от существующих развертываний к новым, основанным на будущих Интернет-технологиях;

г) технические и технологические проблемы: все еще существует ряд технических проблем, в том числе отсутствие стандартов, тот факт, что решения по безопасности и конфиденциальности находятся в зачаточном состоянии, а также плохое использование технологий анализа данных. Ожидается, что новые развертывания и пилотные проекты продемонстрируют ощутимые улучшения в этих технологических областях как предварительный шаг для их внедрения в производство.

В настоящее время во всех странах, включая Россию, сохраняются большие различия в доступности широкополосной связи регионах. В частности, отдаленные, сельские и горные районы, где плотность населения низкая, отстают от городских районов с точки зрения широкополосной инфраструктуры. В городах и столичных регионах зафиксирована самая высокая доля постоянных пользователей Интернета в большинстве стран-членов ЕС.

Во всех секторах экономики необходимы более квалифицированные специалисты в области ИКТ. По данным Европейской комиссии, в 2020 году останется незанятым 825 000 вакансий для специалистов в области ИКТ. По данным Евростата, компании во всех странах сообщили о трудностях с наймом специалистов в области ИКТ, особенно в Чешской Республике, Словении, Люксембурге, Австрии, Бельгии. и Эстония, тогда как 41% предприятий, пытающихся нанять специалистов в области ИКТ, сообщают о трудностях с поиском квалифицированных специалистов.

Кроме того, теперь во многих профессиях требуется широкий спектр навыков и компетенций в области ИКТ. Однако многие компании, особенно МСП, не обладают ноу-хау и производственными возможностями, чтобы извлечь выгоду из цифровых технологий.

Региональные власти могут поощрять своих граждан к изучению навыков использования ИКТ, приобретать и совершенствовать цифровые компетенции, тем самым повышая их возможности трудоустройства. Цифровые возможности также могут быть использованы для создания региональных кластеров, продвижения местных продуктов и помощи в привлечении инвесторов и туризма в регионы.

Далее остановимся на различных аспектах внедрения цифровых технологий в регионах.

А. Электронное образование

Цифровые навыки стали третьим языком, и возраст не может рассматриваться как препятствие для начала его изучения. Вступая в цифровую эру, местным руководителям необходимо убедиться, что каждый житель их территории может получать цифровые знания в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В мире, где технологии становятся повсеместными, альтернативы цифровой грамотности просто нет. Города и регионы, не прошедшие переподготовку кадров, не смогут конкурировать на глобальном уровне, и они неизбежно столкнутся с угрозой своей экономической привлекательности.

Региональные власти имеют все возможности для удовлетворения потребностей своих граждан в соответствующих образовательных программах. Регионы и города могут предложить ряд возможностей электронного образования и электронного обучения, от профессионального обучения до обучения на протяжении всей жизни. Образовательные учреждения, управляемые как федеральными, так и местными властями, также могут использовать ресурсы открытого образования и массовые открытые онлайн-курсы для повышения цифровых компетенций граждан. ИКТ могут также предоставить новые возможности для сотрудничества между университетами и бизнес-средой, приносящие новые ноу-хау в регионы и города. Даже в самых отдаленных регионах можно установить инновационное партнерство и совместные проекты с университетами, направленные на продвижение образовательной и научной деятельности в пределах их компетенций.

Б. Электронное включение.

Повышение цифровой грамотности, цифровых навыков и знаний также важно, как чтение, письмо и арифметика в современном обществе. Те части общества, у которых нет компьютерных навыков или легкого доступа к Интернету могут оказаться все более отчужденным от общества в отсутствие программ, которые помогли бы им восполнить эти пробелы. Знания должны стать более доступными для всех за счет снижения затрат и улучшения доступа к цифровым услугам. Регионы и города имеют все возможности изучить потребности граждан и предлагать высококачественные проекты, направленные на поддержку уязвимых групп в пределах их компетенции. Акцент на цифровых навыках и образовании также необходим для лучшего баланса гендерного участия в профессиях ИКТ. Электронное включение также имеет важный гендерный аспект: исследование Европейской комиссии о женщинах в цифровую эпоху подтверждает, что только 24 из 1000 женщин-выпускниц изучают предметы, связанные с ИКТ, из которых лишь 6 – готовы перейти к работе в цифровом секторе.

В. Электронное правительство.

Региональные власти могут и должны инвестировать в цифровизацию своих услуг, поскольку эффективные стратегии электронного правительства могут предоставлять широкий спектр преимуществ, включая большую эффективность и экономию для правительств и бизнеса, повышение прозрачности и более широкое участие граждан в политической жизни.

Электронное правительство должно поощрять новые формы демократического участия и способствовать передаче информации о проектах, реализуемых местными властями. Рационализация и упрощение административных процедур и услуг помогут сократить бюрократические процедуры и формальности, снизить административные расходы на ведение бизнеса и облегчить отношения между людьми и государственными служащими. Различные проекты электронного участия также побуждают людей участвовать в местной политике и формировании местных нормативных актов. Некоторые регионы также инвестируют в стратегии кибербезопасности, чтобы повысить электронную безопасность своих услуг и защитить данные своих клиентов.

Г. Туризм и культурное наследие.

Доступность культурного наследия России - ключевой инструмент содействия пониманию национального культурного разнообразия, объединяющего людей в многоязычный, многокультурный и растущий экономический потенциал в таких сферах, как туризм. Проекты электронной культуры обычно способствуют оцифровке культурного контента и культурного наследия и использованию ИКТ для производства и потребления культуры. Регионы и города могут изучить ряд возможностей ИКТ для продвижения своего культурного наследия и культурных проектов, а также освещать события за пределами их границ. Цифровые платформы, такие как Europeana, онлайн-библиотека Европы и другие позволяют архивировать, проиллюстрировать возможности обеспечения доступа к культурному и научному наследию Европы через Интернет.

Д. Электронное здоровье.

ИКТ могут способствовать более эффективной социальной помощи и мониторингу здоровья, предоставляя российским гражданам более качественные и дешевые услуги для сохранения здоровья и лечения. Внедрение ИКТ в телемедицину является примером новых технологий, позволяющих охватить граждан. ИКТ могут помочь пожилым людям, чтобы оставаться здоровыми, независимыми и активными на работе или в своем сообществе. ИКТ также можно использовать для развития возможностей серебряной экономики,

начиная от адаптированного к возрасту жилья и общественных услуг, способствующих удаленному уходу и мониторингу здоровья.

Е. Трансграничное сотрудничество.

Новые формы цифрового сотрудничества могут стимулировать дальнейшее взаимодействие в области ИКТ. Для содействия межрегиональному и междугородному сотрудничеству в области ИКТ были созданы различные трансграничные сети. Коммуникационные возможности, предоставляемые новыми ИКТ, жизненно важны для сохранения этих форм сотрудничества.

В инновационной цифровой регуляторной среде местные компании, видя потенциал для новых источников дохода и стремящиеся извлечь выгоду из интереса потребителей ко всему, что связано с цифровыми технологиями, рассматривают возможности для взаимодействия и сотрудничества с городскими властями в области цифровой трансформации местного бизнеса.

Академические институты и исследовательские центры также являются ключевыми участниками цифровой экосистемы, создавая цифровые таланты, необходимые для цифровой трансформации территории. Граждане, и особенно гражданское технологическое сообщество, также могут играть роль лиц, способствующих изменениям, отстаивая и действуя в интересах цифровой трансформации местного бизнеса.

Все эти действующие лица цифровой экосистемы взаимодействуют, обмениваются и выбирают свои партнерства и совместные проекты. Принимая меры и ища новые возможности для сотрудничества, все эти заинтересованные стороны могут проложить путь к цифровой трансформации местного бизнеса.

Цифровые инициативы, позволяющие осуществить цифровую трансформацию городов и регионов, часто инициируются дальновидными людьми, быстро осознающими возможности цифровой трансформации своей местной экономики.

Определение необходимых новых рабочих процессов влечет за собой взлом кода цифровой трансформации. Речь идет о создании возможностей для появления новых идей, активных межсекторальных сетей, цифрового активизма и новых разновидностей предпринимательства (деловое, политическое, академическое, социальное и общественное предпринимательство). Эти радикально новые подходы могут быть реализованы только дальновидными людьми, выступающими в качестве лидеров и способствующих дальнейшему развитию осведомленности и понимания цифровой трансформации своего города или региона.

Эта роль связующего звена и посредника имеет решающее значение для успешной реализации любой цифровой стратегии. Лидерство не обязательно должно исходить от государственной власти. Местные органы власти призваны сыграть ключевую роль в создании долгосрочных партнерских и доверительных отношений между всеми заинтересованными сторонами.

Однако лидерство не следует рассматривать как заповедник местных властей. Города и регионы предоставляют возможность бросить вызов государственному сектору и побудить его принять предпринимательский подход к цифровизации отраслей. Однако цифровые города и регионы также привлекают людей и инвестиции; поэтому, если отрасли соответствуют цифровому духу территории, они получают доступ к широкому рынку. Это может послужить стимулом для их цифровизации, что побудит частный сектор взять на себя лидерство в процессе цифровой трансформации.

И так, города и регионы вступают в новую эру трансформации. Цифровая трансформация охватывает социальные, экономические, городские, мобильные, образовательные, технологические и культурные изменения. Концепция умного города, набирающая обороты во всем мире, уже подчеркивает необходимость ключевых инвестиций, которые необходимо сделать для технологической трансформации городов и регионов. Кроме того, территории играют важную роль в качестве стартовых площадок для цифровой трансформации для региональных субъектов.

Города и регионы являются стартовыми площадками для цифровой трансформации. По мере того, как города и регионы продолжают расти, перспективы для тех, кто выступает в качестве стартовых площадок для цифровой трансформации, становятся все более очевидными. Быть цифровой стартовой площадкой предполагает создание правильной регуляторной среды для ускорения цифровой трансформации бизнеса, организаций и государственных структур. В конечном итоге речь идет об улучшении экосистемы, в которой живут жители, а деятельность правительства облегчает функционирование фирм и организаций в регионе.

Цифровые технологии влияют на компании во всем мире. Это требует большей согласованности при принятии решений и проведение действий, по сравнению с тем, как мы обычно ведем бизнес. Эти вопросы не локальные, а глобальные, и поэтому в этот процесс вовлекаются розничные торговцы, МСП, исследователи, художники, учителя и учащиеся, студенты и др. Чиновники начали использовать цифровые технологии для улучшения своей работы. Эти достижения генерируют

беспрецедентный спрос для новых и лучших продуктов, услуг и новые квалифицированные рабочие места.

Цифровая трансформация - это выигрышная игра для всех типов территорий с возможностью использовать их сильные стороны и компенсировать их структурные или географические недостатки благодаря цифровым технологиям. Эти возможности открывают новые направления для разработки политики на уровне городов и регионов.

Местные и региональные власти должны разрабатывать цифровые стратегии, чтобы в полной мере использовать потенциал цифровых возможностей. Они также могут выдвигать требования и идеи относительно дальнейших цифровых услуг для своих региональных потребностей. Регионы и города могут и должны инвестировать в цифровые технологии, охватывающие ряд различных областей,

Города и регионы могут создать симбиотическую экосистему, способствующую модернизации бизнеса, в частности за счет освоения новых бизнес-моделей и цифровых технологий. Регионы и города могут использовать возможности ИКТ различными способами для разработки умных инновационных стратегий за счет умной специализации. Государство должно уделять большое внимание умной специализации, поскольку она поможет регионам полностью раскрыть свой потенциал, сосредоточив внимание на их сильных сторонах. Умная специализация – это стратегический подход к экономическому развитию через адресную поддержку исследований и инноваций. Это включает процесс развития видения, определения конкурентное преимущество, установка стратегических приоритеты и использование разумной политики для максимизировать развитие, основанное на знаниях потенциал любого региона, сильного или слабого, высокотехнологичного или низкотехнологичного.

Сети и совместные проекты могут принимать разные формы, но все они должны управляться дальновидными местными лидерами. Мэров городов и руководителей региональных властей часто считают типичными лидерами цифровых инициатив. Однако цифровые территории могут поддерживаться местными лидерами из разных секторов и слоев общества. Развитие интеллектуальных цифровых экосистем требует скоординированных действий на нескольких уровнях: между местными предприятиями, а также между предприятиями и местными органами власти, университетами, гражданами и организациями поддержки. Понимание роли сетевого сотрудничества (практического и цифрового) и того, как заинтересованные стороны в цифровой экосистеме могут дополнять друг друга, взаимодействовать и сотрудничать, имеет решающее значение для создания бесприигрышных возможностей для всех сторон.

Деятельность, связанная с управлением, планированием и управлением городами, изменяется с помощью ИКТ, что дает новое применение цифровым талантам. Цифровые таланты - это основа цифровой трансформации компаний. Цифровая трансформация территории возможна только в том случае, если у местных предприятий есть необходимые таланты для приобретения и использования необходимых цифровых технологий.

Цифровые таланты важны не только для местных компаний. Местной администрации, университетам и исследовательским центрам также необходимо привлечь ключевые таланты, способные радикально сформировать цифровую экосистему города.

Чтобы задействовать потенциал городов и регионов с открытыми инновациями, необходимо двигаться вперед и решать вопросы, связанные с интеллектуальными инновациями, а также создавать правильную основу и пространство для экспериментов с новыми инновациями и цифровой трансформацией. Для достижения этой цели можно использовать мобилизацию всех соответствующих ресурсов, имеющихся в регионе, либо привлекать дополнительные ресурсы.

Список литературы:

1. Гашева З.Д. Цифровизация региональной экономики: понятия, проблемы, пути реализации. Новые технологии. 2018. №2. С.1-9.
2. Масюк Н.Н., Панькова О.С. Рынок труда и ключевые компетенции цифровой экономики // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Брянск, 19 ноября 2019 г.) [Электронный ресурс]. Брянск: Брян. гос. инженерно-технол. ун-. 2019. С.467-471.
3. Масюк Н.Н., Чжао Ч., Васюкова Л.К. Управление изменениями и цифровые трансформации в эпоху цифровизации // В сборнике: Экономика регионов России: современное состояние и прогнозные перспективы Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов Ивановского филиала Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. С. 253-258.
4. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]: утверждена Распоряжением Правительства от 28.07.2017 г. № 1632-р. – Режим доступа: http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4Ps_B79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf
5. Цифровая экономика: проблемы и последствия современных технологий: Коллективная монография / Российская академия народного

хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления. Орел, 2019.

6. Цифровизация российских регионов обойдется в 250 миллиардов. https://www.cnews.ru/news/top/2020-07-06_tsifrovizatsiya_rossijskih

7. Что такое цифровая трансформация? URL:<https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation> (дата обращения 01.10.2019).

8. Asheim, B., Isaksen, A., & Trippel, M. (2019). Advanced Introduction to Regional Innovation Systems.

9. Boschma, R. (2017). Relatedness as driver of regional diversification: a research agenda. *Regional Studies*, 51,3:351-364.

10. Chaminade, C., Lundvall, B.-Å., & Haneef, S. (2018). Advanced Introduction to National Innovation Systems. Cheltenham: Edward Elgar.

11. Digital 21. (2018). Digitale muliggjørende teknologier påvirker hele næringslivet. Innspill fra ekspertgruppe 1: Muliggjørende teknologier (Digital enabling technologies affect industry. Input from expert group 1: Enabling technologies). Oslo: Digital 21. Expert group appointed by the Ministry of Industry and Fisheries.

12. Edler, J., & Bonn, W. P. (2018). The next generation of innovation policy: Directionality and the role of demand-oriented instruments - Introduction to the special section. *Science and Public Policy*, 45, 4: 433-434.

13. Fagerberg, J., Srholec, M., & Verspagen, B. (2010). Chapter 20 - Innovation and economic development. In B. H. Hall, & N. Rosenberg (eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*, Volume 2 (pp. 833-872). Amsterdam: Elsevier. .

14. Masyuk, N., Bushueva, M., & Bragina, Z. The Institutional Regulatory Environment of the Digital Ecosystem: Theoretical Approach and Russian Experience // Proceedings of the Innovative Economic Symposium 2019, Ceske Budejovice, Czech Republic, 11 November, 2019.

15. Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State. Debunking Public vs. private Sector Myths*. London: Anthem Press.

16. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41, 1: 223-238.

17. Panetti, E., Parmentola, A., Wallis, S. E., & Ferretti, M. (2018). What drives technology transitions? An integration of different approaches within transitions studies. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30, 9: 993-1014.

18. Perez, C. (2010). Technological revolution and techn-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 34:185-202.

19. Perez, C. (2016). Capitalism, Technology and a Green Global Golden Age: The Role of History in Helping to Shape the Future. In M. Jacobs,

& M. Mazzucato (eds.), *Rethinking Capitalism. Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth* (pp. 191-217). Oxford: Wiley Blackwell.

20. Totterdill, P. (2018). The Corporate Response to the Fourth Industrial Revolution. *European Journal of Workplace Innovation*, 3, 2:117-138.

Раздел 9
РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Полянин А.В., д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Парахина Л.В., к.э.н.

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

С появлением информационных технологий человечество вышло на новый виток развития и устройства уклада всей жизни в целом: трудно представить, как люди обходились без средств коммуникации, без электронно-вычислительной техники – автоматизация простейших жизненных процессов (уже даже не говоря о механизации) стала опосредованным явлением, на которое мало кто обращает свое внимание.

Изменения не могли не затронуть одну из основных сфер жизни общества – экономическую, ведь именно она включает в себя всю профессиональную и (в большой мере) трудовую деятельность человека. Действительно, деятельность современной компании совершенно невозможно представить без бухгалтерских систем, без офисного стандартного пакета программ, без различных редакторов, таблиц, калькуляторов, генераторов отчетов и пр.

Вся история создания и этапы развития промышленных информационных систем тесно связана с автоматизацией бизнес-процессов компаний и организаций, развитием организационных структур и моделей управления, эволюцией научной мысли и научно-техническим прогрессом в целом.

На рисунке 1 представлена структура организации различных АИС (автоматизированных информационных систем). На сегодняшний день эта схема наиболее актуальна, на ней можно четко прослеживается логика и направления развития основных концепций АИС от частного к общему, от базовой механизации к полной автоматизации бизнес-деятельности.

Первое поколение информационных систем возникает в 60-х годах 20-го века. АИС (автоматизированные информационные системы) стали создаваться из необходимости автоматизации управления предприятиями, использующими в своей деятельности большие массивы данных и крупные ЭВМ (электронных вычислительных машин) для централизованной обработки этой информации.

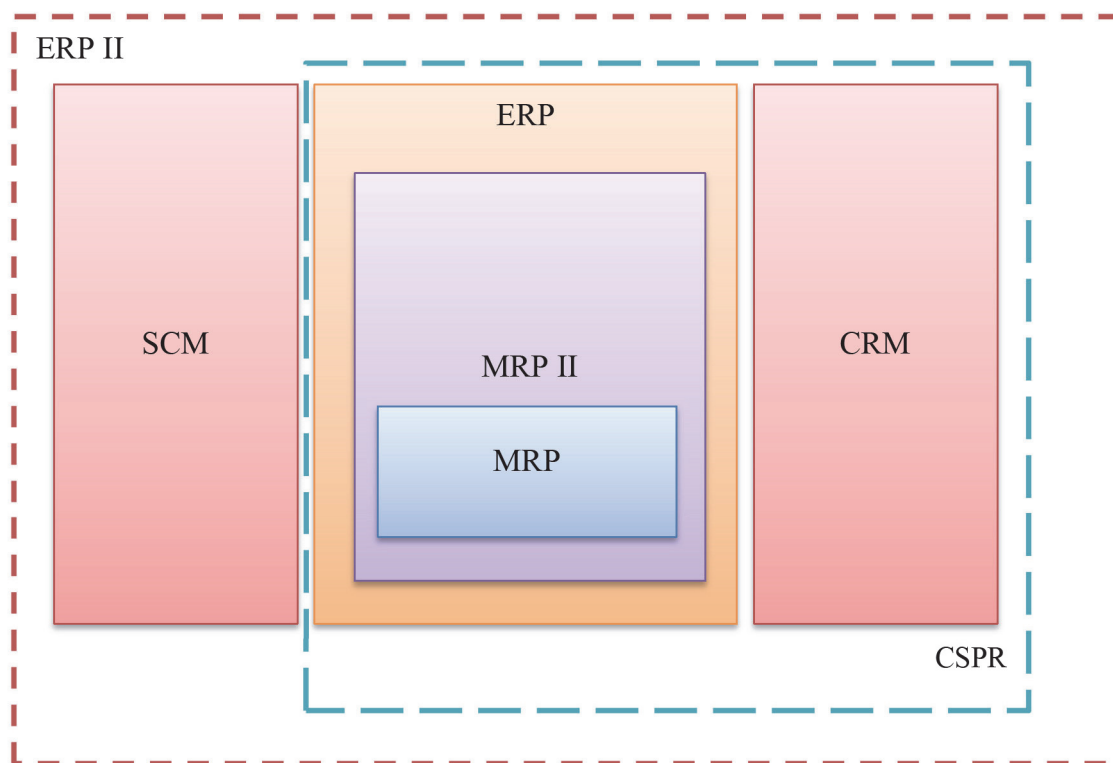


Рисунок 1 – Схема взаимовключенности концепций автоматизированных информационных систем

Подобные системы предназначались для управления отдельными подразделениями или видами деятельности и с течением времени подвергались интеграции в более «широкие» автоматизированные системы.

Ярким примером основной области применения информационных систем того времени может служить автоматизация операций с банковскими счетами и переводами денежных средств – АИС устанавливались на электромеханические бухгалтерские счетные машины. Обработка информации была несравнимо мала по сравнению с современными масштабами, однако и этого было достаточно для некоторого сокращения издержек на ведение документации (обработка операций по счетам, накладные, платежные ведомости и др.) [5].

Информационные системы первого поколения характеризуются эффективной обработкой запросов, использованием интегрированных файлов для связывания между собой задач и генерирования сводных отчетов для руководства. Каждая информационная система подстраивалась индивидуально под заказчика, поэтому ее функциональное описание предназначалось в большинстве случаев исключительно для специалистов данной предметной области.

За рубежом системы подобного уровня называют Data Processing Systems – DPS (системы электронной обработки данных), в российской литературе используется термин АСУ – автоматизированные системы управления. Для каждой отдельной задачи, входящей в область работы системы, создавалась концепция – некая отдельная модель данных и принцип работы с ней. Первой из концепций считается MRP (Material Requirements Planning – планирование потребностей в сырьевых материалах), суть которой заключается в минимизации издержек, связанных со складскими запасами и на различных участках производства. Собственно, основная идея заключается в расчете необходимого числа необходимых материалов, которые должны быть произведены в определенный срок.

Для этого создается план выпуска готовой продукции (разумеется, с учетом временным параметров), спецификация изделия (показатель зависимости спроса на сырье от плана выпуска готовой продукции), учитываются индивидуальные технологические особенности производства и на основе этих данных рассчитывается необходимое количество сырьевых материалов в каждый момент времени в рамках планируемого периода [6].

В рамках MRP-систем у предприятий появилась возможность не просто регулировать объем производства, контролировать запасы на складе и технологию производства, но и сокращать объемы постоянных складских запасов, тем самым искореняя бесцельное расходование средств и уменьшая себестоимость конечного продукта.

Следующий этап развития АИС стал возможен благодаря усовершенствованию вычислительной техники, а в частности возникновению операционных систем, дисковых технологий, усложнению языков программирования. Так появилась возможность не просто выполнять определенные математические действия, но и создавать некоторую отчетность, что положило начало информационным системам в том виде, в котором они знакомы современному пользователю.

Все это обеспечило достаточные условия для возникновения концепции CIM (Computer Integrated Manufacturing) – компьютеризированного интегрированного производства, предусматривающего интеграцию всех подсистем предприятия: управления материалами, производством, транспортировками, складами и пр.

С возникновением CIM стала возможна автоматизация процессов интеграции всего производства и создание общей системы управления предприятием – переход от файловых систем к концепции единой базы данных компании и СУБД (системам управления базами данных).

СУБД различались в зависимости от структуры базы данных, реализуемой в рамках информационной системы (иерархической, реляционной, сетевой), от типов персональных компьютеров, на базе которых система должна быть реализована, и от операционных систем, в рамках которых возможно функционирование СУБД.

В 1970-х годах информационные системы постепенно начинают использоваться в управленческих целях за счет наличия единой базы данных и, следовательно, возможности формировать комплексную и необходимую для анализа и эффективного управления компанией отчетность. Возникает новая концепция MRP II (Manufactory Resource Planning) – планирование, целью которого является дальнейшая интеграция бизнес-процессов, всех производственных ресурсов предприятия: сырьевых, материальных, оборудования, трудозатрат.

Стандарт выделяет два уровня отдельных процедур (или функций): опциональный и необходимый; для определения в качестве подходящего под требования стандарта MRP II программный продукт должен обладать определенным набором необходимых функциональностей, диапазон реализаций опциональных функций устанавливался отдельными поставщиками программного обеспечения [5].

MRP II обеспечила возможность централизации работы с бизнес-данными компании, интеллектуальный анализ которых позволил исчислять определенные эконометрические и статистические показатели и на их основе принимать дальнейшие управленческие решения – как следствие в этот период начали выделяться системы поддержки принятия решений как особый класс автоматизированных информационных систем.

В 1980-х годах происходит очередное переосмысление термина «информация», которая в полной мере становится стратегическим ресурсом, обеспечивающим некое преимущество компании. Своевременное получение соответствующей информации позволило предлагать все новые и актуальные товары, находить новые рынки сбыта, снижать себестоимость производственных и других внутренних бизнес-процессов, находить новых партнеров и пр.

Третий этап ознаменовался 1990-ми годами, для него характерна разработка программных продуктов согласно новой концепции – ERP (Enterprise Resources Planning), или планирование корпоративных ресурсов предприятия, т.е. эта методология стала первой направленной не просто на организацию производства (как MRP и MRP II), а на управление бизнесом в целом.

Принципиальным отличием от методологии MRP II стала возможность динамического анализа и обработки бизнес-данных, что позволило на основе получаемой в режиме реального времени

информации принимать оперативные решения и максимально гибко реагировать на всевозможные внутренние и внешние факторы.

Основой ERP-концепции служит принцип создания единого репозитория (хранилища данных), в котором хранится вся необходимая бизнес-информация, накопленная компанией в процессе ведения деятельности, например, бухгалтерская отчетность, производственные данные, связанные с основными видами деятельности организации, управление персоналом и другие не менее важные в процессе хозяйственной работы сведения.

Подобное хранение данных в одном хранилище устраняет необходимость передачи данных между системами, что сказывается на минимизации издержек по внедрению и использованию нескольких информационных систем на предприятии. Более того, одним из не менее важных преимуществ становится возможность одновременного доступа уполномоченных сотрудников к любой из необходимых частей информации, имеющейся в компании и необходимой им для успешного выполнения рабочих заданий.

Собственно, большая часть ERP-систем устроена модульно, то есть заказчик имеет возможность сконфигурировать систему таким образом, чтобы внедрить лишь необходимые для успешного функционирования предприятия модули.

Разумеется, существует некоторый минимальный пакет компонентов, необходимый для поддержания нормальной работы системы. Основными модулями считают:

- конструкторские и технологические спецификации, определяющие состав конечного продукта и необходимые для его изготовления ресурсы и технологии;
- управление потребительским спросом и продажами для прогнозирования спроса и создания плана выпуска продукции в течении определенного периода времени;
- планирование потребности в ресурсах для определения объема необходимых для своевременного выполнения производственного плана материалов и организации сроков поставок, размеров партий и пр.;
- управление запасами и закупками, что подразумевает формализованную организацию процессов ведения заказов, централизованные закупки для обеспечения постоянного отслеживания доступности мощностей и загрузки производства с целью планирования и оптимизации; планирование используемых мощностей может быть укрупненным (в основном для различных оценок и отчетов для руководителей отделов и компании) и детальным;

- финансовое управление, которое обеспечивает весь финансовый и управленческий учет предприятия, а также оперативное управление его финансами;

- управление внутренними проектами, в рамках которого планируются задачи проектов и необходимые для их реализации ресурсы.

Ощутимый вклад в развитие информационных систем был внесен в течение 90-х годов: с появлением компьютерных сетей (глобальных, локальных) сократилось время обслуживания клиентов за счет повышения качества и оперативности работы сотрудников в процессах принятия решений, на что, в свою очередь, повлияла возможность быстрого обмена данными (в частности, межрегионального), а так же оперативность анализа данных. Уже во второй половине десятилетия крупнейшие поставщики ERP-систем (SAP, к примеру) подошли к фундаментальному ограничению концепции в целом – к отсутствию средств автоматизации внешних функций, или так называемого front-офиса, ведь в рамках ERP автоматизировалась лишь внутренняя деятельность компании (back-офис).

Решением и дальнейшим развитием явилась новая концепция CSPR (Customer Synchronized Resource Planning), функционирующая на базе концептуально важных модулей для работы с заказчиками CRM (Customer Relations Management).

CSPR, или синхронизированное с покупателем планирование ресурсов, включает в себя организацию взаимодействия с клиентом: проведение клиента по воронке продаж (доведение потенциального заинтересованного клиента до продажи), оформление заказа, написание технического задания, техническая поддержка и пр. По сути CSPR включает в себя не только организацию внутренней деятельности предприятия и всевозможные виды внутреннего планирования и прогнозирования, но и весь процесс создания будущего продукта в полном объеме, начиная со стадии проектирования продажи. Основная идея данной концепции – полноценная интеграция заказчика в систему управления компанией для максимально точного удовлетворения всех его требований и пожеланий.

Предприятия получает возможность фокусироваться уже не на планировании потребностей производства, а на планировании самих заказов непосредственно от покупателей: производственное планирование даже не расширяется, а полностью заменяется потребительскими запросами, получаемых от подразделений компании, занимающихся работой с клиентами [4].

Основными преимуществами использования концепции CSPR являются:

- снижение финансовых затрат на планирование и производство товара;
- снижение трудовых и временных затрат на выпуск продукции;
- снижение вероятности несоответствия готового товара ожиданиям и требованиям заказчика;
- улучшение бизнес-деятельности и качества продукции за счет формализованного процесса сбора обратной связи от потребителя;
- снижение вероятности простоев за счет прямой работы с клиентами;
- не просто повышение конкурентоспособности на рынке, а способность обеспечивать потребителя необходимыми товарами и услугами, удовлетворяющими их индивидуальные потребности максимально точно.

Таким образом, CSRP обеспечивает создание и функционирование двунаправленного свободного инфопотока между производителем и покупателем.

Еще не менее составляющей внешней среды любого предприятия является концепт работы с поставщиками, ведь без сырьевых материалов немислимо ни одно производство. В 1999 году на смену уже рассмотренной выше методологии ERP авторитетной консалтинговой компанией Gartner Group была представлена новая методология ERP II, включающая в себя управление внутренними ресурсами и внешними взаимоотношениями предприятия, но на этот раз внешние взаимоотношения не ограничиваются лишь клиентами и покупателями компании: концепция ERP II предполагает эффективную IT-поддержку сотрудничества с другими организациями на рынке посредством Интернет-технологий, мобильных приложений и других современных средств теле- и радиокommunikации.

Основными преимуществами, реализуемыми в рамках ERP II-систем, являются:

1. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – возможность оптимизации многочисленных каналов взаимодействия с клиентами, рекламных кампаний, маркетинговых и социальных исследований посредством ведения «золотой клиентской записи», в которой содержится вся необходимая информация о покупателе. Благодаря подробным сведениям о покупателе возможно точное формирование модели его потребностей, запросов, предпочтений, привычек и пожеланий, а, стало быть, на основе внимательного анализа всей этой информации клиенту можно с высокой долей вероятности предлагать необходимые ему продукты в необходимый момент и необходимым способом, что увеличивает вероятность совершения продажи – основной цели любого бизнес – до крайне высоких значений.

2. Удаленные офисы – теперь клиенту совершенно необязательно тратить свое время на личное посещение компании в определенные часы работы: благодаря использованию веб-сайтов, мобильных приложений, call-центров и централизации деятельности каждого из каналов взаимодействия с потенциальными заказчиками, заключение сделки, оформление заказа или приобретение товара можно совершить удобным для покупателя способом и в удобное ему время, что положительно сказывается на вероятности продажи.

3. B2B (Business to Business) и B2C (Business to Customer) – все вышеперечисленные преимущества относятся к сегменту B2C (взаимоотношения с клиентом), однако в рамках методологии ERP II стало возможным автоматизировать и оптимизировать за счет IT-технологий взаимоотношения с другими компаниями и корпорациями. B2B-концепция, реализованная посредством, к примеру, различных систем SCM (Supply Chain Management) для управления взаимоотношениями с поставщиками, является наиболее перспективным направлением развития всех крупнейших компаний, поскольку обеспечивает принципиально новый и максимально широкий (на сегодняшний день) уровень многоуровневой интеграции не только экономической сферы жизни и международного рынка, но и общества в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что информационная система – это система, предназначенная для хранения, поиска и обработки информации, и соответствующие организационные ресурсы (человеческие, технические, финансовые и т.д.), которые обеспечивают и распространяют информацию [5].

Как видно из определения информационных систем, область их применения практически полностью совпадает с множеством сфер человеческой деятельности. Отсюда вытекает многообразие и необычайная вариативность как самих программных продуктов, так и их целей.

Именно цель внедрения и использования информационной системы определяет набор функциональностей, необходимых пользователю и владельцу информационной системы и предприятия. Функциональности являются важнейшим критерием в выборе или создании информационной системы для определенной сферы деятельности: функциональности напрямую решают некоторый ряд поставленных задач [1].

В зависимости от типа требований, предъявляемых к особенностям организации бизнес-процессов предприятий, функциональности могут как преобразовывать данные, так и формировать новый набор конечных

(или выходных) данных. Пользователь имеет возможность влиять на поведение функциональности за счет параметров функциональности, если таковые были предусмотрены при разработке информационной системы.

Современные функциональности бывают универсальными и специализированными, определяется их вид исключительно степенью оригинальности каждой предметной области [4]. Универсальные функциональности мало зависят от деятельности конкретной организации, а потому зачастую для их внедрения не требуются большие трудовые и временные затраты [2]. Формируются универсальные функциональности за счет высокого спроса различных компаний на них, причем спрос может определяться в рамках как конкретной сферы хозяйства, так и в целом их наборе. К универсальным чаще всего относятся функциональности, связанные с ведением бухгалтерии, кадровым управлением, налоговым учетом – неотъемлемыми типовыми бизнес-процессами всех предприятий.

Универсальные функциональности крайне выгодны с точки зрения экономики: компания-разработчик продает единожды созданный программный продукт различным компаниям-заказчикам, что сказывается на снижении стоимости функциональности и повышает уровень ее привлекательности для клиента. Помимо этого, использование универсальных функциональностей ведет к формализации и стандартизации целого ряда бизнес-процессов различных компаний, и это положительно влияет на развитие рассматриваемого сектора экономики.

Однако не все решения могут быть построены единообразно: существует множество уникальных бизнес-процессов в специализированных областях хозяйствования или крупных компаниях, и тогда для автоматизации деятельности предприятия приходится прибегать к внедрению информационных систем со специализированными функциональностями. Этот вид функциональностей требует индивидуального подхода к разработке, отсюда вытекают более высокий уровень трудовых (и, следовательно, финансовых) вложений и имеют более высокую стоимость для заказчика.

Помимо этого, каждая функциональность (и универсальная, и специализированная) может быть как статической, так и динамической. Статические функциональности не имеют входных параметров, и пользователь не имеет возможности конфигурировать поведение информационной системы. Динамические же функциональности имеют набор входных параметров, которые могут определять поведение системы в зависимости от заданных значений.

Динамичность обеспечивает гибкость функциональности, позволяет ей «закрывать» несколько сценариев или задач в зависимости от структуры самой информационной системы, однако за счет повышения «охвата» функциональность становится более объемной с точки зрения информации по сравнению со статистическим аналогом, а потому возникает некоторая неоднородность функциональностей системы.

Исходя из этого, с неизбежным на практике использованием динамичных функциональностей и развитием модулей информационной системы возникают сложности с формализацией, определением истинной сути и значимости каждого компонента. Соответственно, при сборе данных об использовании функциональностей реальными заказчиками не берется в учет значимость каждой функциональности, степень ее сложности и комплексности, а значит, функциональность не может быть корректно оценена без использования специальных аналитических методов.

В условиях современного рынка для каждой отрасли экономической деятельности (в зависимости от конкретной отрасли степень развитости информационных решений варьируется) существует целый ряд всевозможных программных решений, целями которых являются информатизация, автоматизация и оптимизация эффективности бизнес-процессов каждой компании.

Однако каждая компания, занимающаяся разработкой информационных систем, рано или поздно сталкивается с проблемой измерения эффективности выпускаемых модулей и проводимых работ, и для оценки эффективности предоставляемых заказчику функциональностей используются значения KPI (key performance indicator) – определенные показатели успеха в том или ином направлении деятельности [5].

Анализ функциональностей каждого компонента предлагаемого на рынке программного продукта является чрезвычайно важным аспектом деятельности IT-компаний, ведь именно за его счет реализуется механизм максимально эффективного использования опыта и знаний, получаемых в результате каждого нового проекта и продажи, для дальнейшего выявления перспективных направлений развития модулей разрабатываемой системы и самой системы в общем виде. С точки зрения проектных групп обращение к показателям предыдущих проектов, завершенных более опытными менеджерами или в другой области, является единственным формальным инструментом для менеджера нового проекта; более того, зачастую использование статистических данных служит подспорьем и самим заказчикам, предоставляя последним возможность ориентироваться при составлении собственных

пожеланий и требований на общие тенденции данного сегмента рынка [2].

В результате каждого отдельного проекта, в рамках которого общая информационная система индивидуально конфигурируется и настраивается под запросы и потребности заказчика, менеджер проекта имеет возможность передать формальные эконометрические показатели, которые иллюстрируют реальное состояние рынка в рамках каждого проекта, в отделы разработки системы, что является, по сути, передачей обратной связи – одним из базовых и фундаментальных бизнес-направлений каждого предприятия.

В отделах разработки системы собранные эконометрические и функциональные показатели показывают реальное положение дел, эти параметры каждая компания определяет для себя сама: как часто и как сильно вынуждены менеджеры проектов менять «базовый» функциональность под заказчиков, как часто функциональность используется, в какой отрасли и пр.

На основе анализа этих данных топ-менеджмент и руководство отделов разработки имеет возможность формального определения наиболее перспективных направлений развития каждого компонента и системы в целом [3].

Наиболее востребовано использование показателей КРІ в деятельности, связанной с измерением эффективности, производительности бизнес-процессов предприятия. Основными и практически повсеместно востребованными являются:

- КРІ результата – показывает соотношение расчетных и реальных результатов работы;

- КРІ затрат – показывает соотношение расчетных и реальных затрат проекта;

- КРІ функционирования – показывает уровень соответствия реальных функциональностей продукта требованиям к ним;

- КРІ производительности – показывает соотношение реального результата и времени, затраченного на его получение;

- КРІ эффективности – показывает соотношение реального результата и ресурсов, затраченных на его получение [3].

Ключевые показатели результативности предприятия принято делить на следующие виды:

- запаздывающие КРІ – показывают результаты на момент окончания работ;

- опережающие (оперативные) КРІ – показывают результаты в момент работы над задачей.

При определении финансовых показателей принято использовать запаздывающие KPI, однако они не всегда способны отразить эффективность текущей работы как отдельных подразделений, так и всей компании в целом, и отсюда вытекает необходимость использования опережающих KPI.

Существует несколько правил относительно разработки показателей KPI:

1. Число используемых в анализе показателей KPI должно быть минимальным для обеспечения управленческих бизнес-процессов.
2. Каждый из используемых показателей должен быть измеримым.
3. Затраты на измерение показателя не должны превышать эффективность от его подсчета.

Помимо правил можно выделить некоторые принципы организации системы KPI, например, принцип управляемости и контролируемости. Согласно этому принципу, сотрудник или департамент, несущий ответственность за результат определенного показателя, должен иметь доступ ко всем ресурсам, необходимым для осуществления грамотного управления этим показателем, а результаты всех работ должны быть измеряемыми.

Следующий принцип – принцип партнерства – гласит, что партнерские отношения между всеми заинтересованными сторонами организации сказываются на общем уровне эффективности предприятия. Следовательно, налаживание коммуникаций между субъектами компании является одним из залогов успеха на рынке.

Принцип интеграционной оценки показателей предполагает, что система KPI, функционирующая на предприятии, должна мотивировать сотрудников на принятие ответственных и конкретных решений.

Согласно принципу согласования операционных показателей со стратегией каждый показатель KPI должен быть направлен на осуществление целей предприятия, каждый из которых должен согласовываться со стратегическими целями всей компании. Для воплощения этого принципа необходимы постоянный анализ и оптимизация ключевых показателей.

Кроме стандартного и простого в понимании метода определения эффективности функциональности системы посредством KPI-показателей, существует метод Functional Point Analysis (анализ функциональных точек), разработанным в середине 1970-х годов Аланом Альбрехтом. Собственно, концепция достаточно логична и проста, представляет собой последовательность 7 операций, это:

1. Определение типа оценки.
2. Определение области оценки и границ продукта.
3. Подсчет функциональных точек, связанных с данными.

4. Подсчет функциональных точек, связанных с транзакциями.

5. Определение суммарного количества не выровненных функциональных точек (UFP).

6. Определение значения фактора выравнивания (FAV).

7. Расчет количества выровненных функциональных точек (AFP).

Интересен метод функциональных точек именно преобразованием неструктурированных данных в формализованные числа, имеющие определенные границы значений, благодаря которым можно оценить непосредственно сам проект и его функциональность.

Кроме того, FPA позволяет определять тип выполняемой оценки не только для конкретного вида продукта, но и для отдельных стадий его разработки, а именно:

– на стадии разработки – метод оценивает представленные в первом релизе функциональности;

– на стадии доработки – в функциональных точках оцениваются изменения (добавления, редактирования, удаление) некоторых функций;

– на стадии конечного продукта – оцениваются уже функциональности финальной версии предлагаемой системы.

Применение функционального анализа на этапе разработки системы позволяет максимально снизить трудозатраты на проект, учесть многие из факторов влияния, которые могли не быть выявлены на этапе планирования системного продукта.

Однако практика показывает, что метод функциональных точек не является панацеей или универсальным средством для ведения бизнеса. Более того, часто его следует использовать для оценки проектов внутри только одной компании, в некоторых случаях даже одной команды.

И, тем не менее, в условиях крупных компаний-разработчиков, которым необходимо оценить функциональность и структурировать опыт, полученный при реализации различных проектов (или даже во время нее) и внедрении новых компонентов системы.

Разумеется, при оценке эффективности функциональности не всегда обязательно придерживаться формальных методик, можно проводить собственный индивидуальный анализ бизнес-деятельности компании, компонентов и предлагаемых на рынке программных продуктов, однако учет определенных показателей – будь то KPI или функциональные точки – является неотъемлемой частью процесса оценки компонента.

Оценка эффективности функциональности продукта, в частности, программного, является неотъемлемой частью его развития, поскольку каждая система должна максимально точно отражать все запросы конечного пользователя, а стало быть, все требования, пожелания,

предпочтения и запросы должны быть представлены и реализованы с наиболее высоким уровнем точности и соответствия.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л. Анализ современных способов интеграции корпоративных информационных систем / И.Л. Авдеева // В сборнике: Социологический альманах. Материалы XI Орловских социологических чтений. Под общей редакцией П.А. Меркулова, Н.В. Проказиной. 2020. С. 28-32.

2. Авдеева И.Л. Интеграция платформенных решений в цифровое экономическое пространство / И.Л. Авдеева // В сборнике: Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике. Сборник материалов Форум молодых ученых. Под редакцией О.Н. Пронской. 2020. С. 9-11.

3. Барышев А.В. Факторы развития предпринимательских структур в условиях глобализации экономических процессов / А.В. Барышев, И.Л. Авдеева // Вестник Академии знаний. 2019. № 5 (34). С. 31-39.

4. Белолипецкая А.Е. Анализ мировых тенденций в управлении человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики и трансформации бизнес-процессов / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // В сборнике: Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Труды II Международной научно-практической конференции. 2019. С. 75-79.

5. Головина Т.А. Информационный менеджмент в системе принятия управленческих решений / Т.А. Головина, Е.Л. Тиханов // В сборнике: Функции учёта, анализа и аудита в принятии управленческих решений. Сборник научных трудов международного экономического форума. Под общей редакцией Н.А. Лытневой. 2020. С. 142-145.

6. Головина Т.А. Применение современных информационно-коммуникационных технологий в системе управления персоналом / Т.А. Головина, Е.Л. Тиханов // В сборнике: Современные технологии управления персоналом: от проблем к решению. Сборник статей участников II Международной научно-практической конференции. Южно-Уральский государственный университет. Челябинск, 2020. С. 113-118.

Раздел 10
ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ФИНАНСИРОВАНИЮ
РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНОВ

Сергеев П.В., д.э.н., доцент

ФГБОУ ВО « Юго-Западный государственный университет»,
г. Курск

Широкова Л.В., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО « Юго-Западный государственный университет»,
г. Курск

Одним из принципиальных условий роста количественных и качественных параметров жизнедеятельности общества является перманентное развитие производственной и социальной инфраструктуры регионов, обеспечивающее их устойчивый социально-экономический прогресс, поскольку служит важнейшим фактором инновационного вектора экономики.

«Инфраструктура» как фундаментальная категория, вошедшая в экономический лексикон в середине XX столетия, представляет собой комплекс соответствующих отраслей, структур, объектов, служащих базисом функционирования расширенного воспроизводства средств производства и трудовых ресурсов для создания адекватных условий регулирования основных характеристик национальной экономической системы в различных фазах экономического цикла. В общем понимании инфраструктура — комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, составляющих и обеспечивающих основу функционирования системы. Экономическая природа инфраструктуры, проявляющаяся в виде общественных благ, потребляемых многочисленными экономическими субъектами — домашними хозяйствами, ассоциированными товаропроизводителями, государством, внешним миром, состоит в том, что общественные блага имеют преимущественно коллективный, а не индивидуальный характер потребления. При этом в составе инфраструктуры могут быть условно выделены специфические группы объектов. По масштабам обеспечиваемой системы выделяют инфраструктуру рынка, региона, отрасли, предприятия. По характеру потребляемых благ инфраструктура классифицируется как рыночная, производственная, социальная, инновационная, информационная. Нередко в отдельную категорию выделяют транспортную инфраструктуру [10], однако авторы придерживаются подхода, когда различные компоненты транспортной

инфраструктуры включаются в состав производственной и социальной инфраструктур [16].

Инфраструктура региона как комплекс отраслей экономики, объектов и структур, составляющих основу и обеспечивающих условия функционирования социально-экономической системы мезоуровня представлены на рисунке 1. Не случайным является присутствие таких составляющих, как транспортная и информационно-телекоммуникационная в составе нескольких видов региональной инфраструктуры, что объясняется широтой охвата обеспечиваемых инфраструктурными объектами систем.

Рыночная инфраструктура	Производственная инфраструктура	Социальная инфраструктура	Инновационная инфраструктура
<ul style="list-style-type: none"> • оптовая и розничная торговля • организации материально-технического снабжения • банковская система и страховые компании • информационное и правовое обслуживание • средства связи и телекоммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> • транспортная инф-ра • информационно-телекоммуникационная инф-ра • энергетическая инф-ра • производственные услуги (охрана окружающей среды, безопасность, ремонт и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> • транспорт и связь • ЖКХ • общественное питание • здравоохранение • образование • физкультура и спорт • культура и искусство • социальное обеспечение населения 	<ul style="list-style-type: none"> • производственно-технологическая инф-ра • консалтинговая инф-ра • финансовая инф-ра • кадровая инф-ра

Источник: составлено авторами по материалам [6,11,17,23]

Рисунок 1 – Состав инфраструктуры экономики региона

При этом особое значение для формирования траектории устойчивого социально-экономического развития региона имеет производственная и социальная инфраструктура, которые за счет значительного перечня общих объектов и структур целесообразно рассматривать как единую социально-производственную инфраструктуру региона.

Производственная инфраструктура в составе инфраструктуры экономики региона определяет уровень социально-экономического благоустройства регионов, включает в себя множество материально-технических систем – газификации, водоснабжения, дорожно-транспортных, энергетических, информационных и прочих коммуникаций [16], выполняет интеграционную функцию, т.е. обеспечивает движение экономических ресурсов и информации между отраслями и регионами в процессе производства, распределения, обмена и потребления валового национального продукта.

Под социальной инфраструктурой мы понимаем комплекс многочисленных отраслей национальной экономики – здравоохранения,

образования, жилищно-коммунального хозяйства, культуры, торговли и т.д., функциями которых является обеспечение соответствующих научно-обоснованных показателей удовлетворения потребительского спроса населения в общественных благах: охране здоровья населения, повышения уровня ее образования, адекватное распределение и обмен потребляемых благ и т.д.

Исходя из вышеизложенного, отметим, что социально-производственная инфраструктура представляет собой сложнейшую материально-техническую систему, в рамках которой в современных условиях развиваются социально экономические процессы, в то время как целенаправленная деятельность данной структуры, заключающаяся в перманентном росте качественных параметров жизнедеятельности населения, возможна на основе совместной партнерской деятельности государственной власти и местного самоуправления с использованием программно-целевого и проектного управления.

Каждый элемент данной многофункциональной системы является в свою очередь сложившейся подсистемой, неадекватное развитие которой может нарушить целеустремлённое развитие всего комплекса инфраструктуры экономики, что подтверждается осуществляемой в последние двадцать лет оптимизацией, функцией которой является охрана и улучшение физического и психологического здоровья населения. За время «оптимизации» количество больничных коек в Российской Федерации уменьшилось на треть, а численность медицинского персонала только за 2017-2019гг снизилась на 42%. В начале 90-х годов XX-го столетия в стране функционировало 140 тысяч больничных мест для экстренной помощи при тяжелых вирусных заболеваниях, к 2020 году их осталось только 59 тысяч. По результатам 2019 года национальный проект «Здравоохранение» был выполнен на 53%. *(Стоит отметить, что счетная палата Российской Федерации сформулировала вывод, состоящий в том, что он может быть «похоронен» коронавирусом или отложен на неопределенное время.)*

Чтобы не допустить дальнейшей деградации этой важнейшей подсистемы социальной инфраструктуры необходимо обеспечить адекватное управление и устойчивое государственное финансирование медицинских учреждений и, в первую очередь, специализированных центров вирусологии, занимающихся вопросами создания противовирусной сыворотки и вакцинации населения. В связи с этим, целесообразно осуществить необходимый научно-методический и практический комплекс мероприятий по совершенствованию данного национального программно-целевого проекта, в рамках которого следует обозначить приоритетные направления устойчивого развития медико-

фармацевтической отрасли и, вместе с тем, разработать и предложить в Государственную Думу проект бюджета по их финансированию.

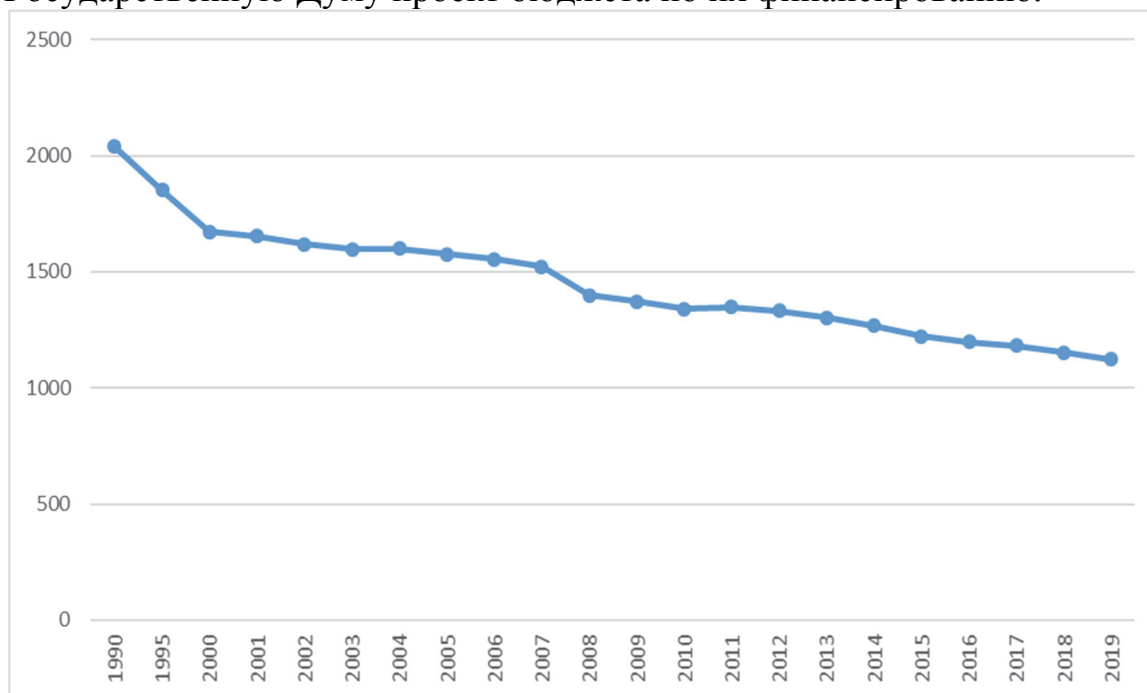
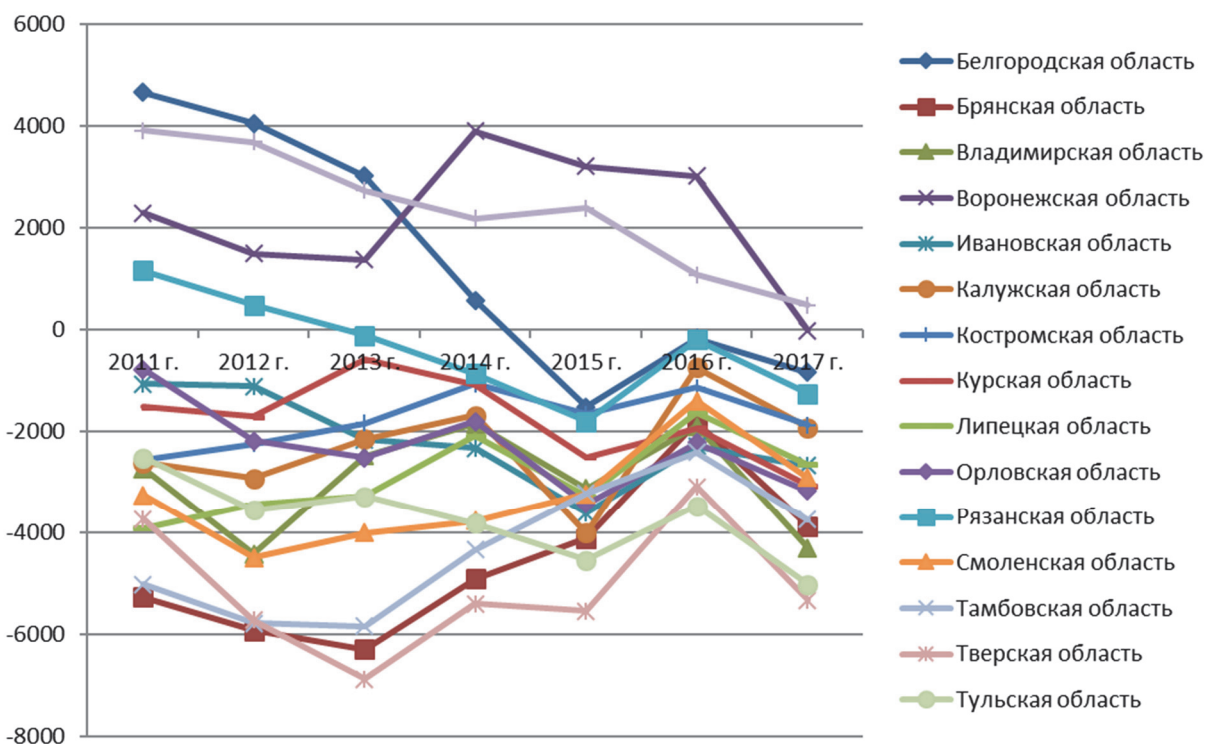


Рисунок 1 – Динамика числа больничных коек в системе здравоохранения РФ (тыс. штук)

Вследствие осуществляемого в настоящее время недостаточного финансирования социально-производственная инфраструктура подвергается устойчивой деградации, в результате чего многочисленным территориям регионов, особенно сельским грозит «обезлюдение», (с 1990 г естественная убыль населения в России составила 13,5 млн. человек, более 10 млн. человек мигрировали в другие страны) что представляет собой угрозу геополитического характера. В общей сложности, численность населения регионов ЦФО (без учета Москвы и Московской области) за период с 2011 по 2017 год в результате миграционных процессов снизилась более чем на 220 тыс. человек на (Рисунок 2).

Весьма важным фактором развития регионов является адекватное финансирование всего комплекса социально-производственной инфраструктуры по нескольким взаимодополняющим друг друга направлениям: государственном – за счет совершенствования перераспределения доходов, в частности от экспорта углеводородных природно-сырьевых ресурсов и зерна, регулирования цен и тарифов естественных монопольных структур и т.д.; смешанном – развивая договорные партнерские отношения между государственными органами власти, местного самоуправления, малым, средним и крупным бизнесом, домохозяйствами и другими экономическими субъектами.



Источник: составлено авторами по материалам Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://showdata.gks.ru/report/276654/#>

Рисунок 2 - Миграционный прирост (убыль) населения в регионах ЦФО (без Москвы и Московской области)

Развитие государственного направления финансирования социально-производственного инфраструктурного комплекса обосновывается одним из основополагающих принципов деятельности демократического государства – обеспечением необходимых условий перманентного роста качества жизни населения, в связи с чем, оно обязано способствовать реализации данного принципа. В то же время государство должно выполнять не только функцию адекватного финансирования жизнеобеспечивающего комплекса, но и стимулировать развитие доходобразующих источников местных бюджетов муниципальных образований регионов. Справедливость данного тезиса, как отмечают исследователи, подтверждает опыт европейских государств. Так собственные доходы в структуре местных бюджетов муниципальных образований в Швейцарии составляют 70%, в Норвегии 56%, в Испании 50% [14].

В настоящее время при отсутствии устойчивого экономического роста удельный вес местных налогов и сборов в структуре доходов муниципальных образований достаточно низкий, не смотря на то, что федеральный закон №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» предоставляет

муниципалитетам множество возможностей для развития собственной доходобразующей базы: межмуниципальное сотрудничество, средства налогообложения граждан, доходы местных бюджетов от налогов, сборов и др. При этом к 2016 г. каждый шестой субъект РФ оказался на грани банкротства [19].

В общем объеме поступивших в 2019 году собственных доходов местных бюджетов налоговые и неналоговые доходы составляют 50,6% (1 607,8 млрд рублей), межбюджетные трансферты (без учета субвенций) и другие безвозмездные поступления – 49,4% (1 568,9 млрд рублей). В 2018 году указанные доли составили соответственно 53,7% и 46,3 процента [7]. В большинстве муниципальных районов Курской области за период 2016-2018 гг. наблюдалось сокращение доли налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (таблица 1).

Таблица 1 - Динамика изменения доли налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объеме собственных доходов бюджета муниципальных районов Курской области (без учета субвенций) в 2016-2019 гг., %

№ п/п	Наименование районов	Год				Темп прироста		
		2016	2017	2018	2019	2017/2016	2018/2017	2019/2018
1	Беловский	25,4	29,9	27,9	27,9	17,7	-6,7	0,0
2	Большесолдатский	17,6	22,3	17,7	26,1	26,7	-20,6	47,5
3	Глушковский	25,4	21,9	36,5	38,4	-13,8	66,7	5,2
4	Горшеченский	37,8	32,4	35,6	36,5	-14,3	9,9	2,5
5	Дмитриевский	25,0	20,6	22,3	22,3	-17,6	8,3	0,0
6	Железногорский	28,5	26,1	31,9	32,0	-8,4	22,2	0,3
7	Золотухинский	12,3	14,8	16,8	26,0	20,3	13,5	54,8
8	Касторенский	33,3	34,0	38,6	37,4	2,1	13,5	-3,1
9	Коньшевский	17,9	9,9	24,7	32,3	-44,7	149,5	30,8
10	Кореневский	24,9	22,8	34,9	27,0	-8,5	53,1	-22,6
11	Курский	51,4	48,4	45,1	37,0	-5,8	-6,8	-18,0
12	Курчатовский	31,1	27,5	17,3	23,6	-11,6	-37,1	36,4
13	Льговский	11,8	12,3	13,4	17,0	4,2	8,9	26,9
14	Мантуровский	25,3	22,2	36,9	27,9	-12,3	66,2	-24,4
15	Медвенский	21,0	8,6	31,9	38,0	-59,0	270,9	19,1
16	Обоянский	27,2	29,6	40,4	28,8	8,8	36,5	-28,7
17	Октябрьский	16,2	22,8	15,0	36,5	40,7	-34,2	143,3
18	Поныровский	20,2	20,3	14,4	21,3	0,5	-29,1	47,9
19	Пристенский	21,5	28,2	27,5	32,2	31,2	-2,5	17,1
20	Рыльский	26,5	28,0	26,6	25,5	5,7	-5,0	-4,1

21	Советский	26,4	14,3	30,2	30,9	-45,8	111,2	2,3
22	Солнцевский	20,6	13,3	21,4	26,1	-35,4	60,9	22,0
23	Суджанский	25,7	35,4	39,5	41,3	37,8	11,5	4,5
24	Тимский	22,2	19,2	19,5	21,9	-13,5	1,6	12,3
25	Фатежский	25,5	18,4	18,5	18,5	-27,8	0,5	0,0
26	Хомутовский	29,7	23,7	23,9	23,9	-20,2	0,8	0,0
27	Черемисиновский	19,2	20,8	29,8	30,7	8,3	43,3	3,0
28	Щигровский	23,7	21,7	31,6	31,6	-8,4	45,6	0,0

В качестве смешанного финансирования развития подкомплексов социально-производственной инфраструктуры регионов может выступать система сберкасс, в которую, как показывает многолетний опыт, западноевропейских стран: Германии, Франции, Великобритании, Швеции принимают участие государство, ассоциированные производители, частный бизнес, финансово-кредитные и общественные организации, население и так далее, поскольку, подобная система открывает возможность многосистемным независимым инвесторам через накопительные инвестиционные фонды, являющиеся «формой коллективных инвестиций», участвовать в решении острых социально-экономических проблем регионов [20].

Важнейшим и недостаточно изученным в настоящее время вопросом является учет развития социально-производственного комплекса в региональных торговых соглашениях (РТС). В качестве примеров РТС тема развития инфраструктурного комплекса, находит свое отражение в следующих документах: Соглашение о зоне свободной торговли Китай-Грузия (2014 г.), в котором отмечается, что страны обязуются способствовать развитию портов, автомобильных и железных дорог, решению проблем эффективного размещения объектов логистической инфраструктуры; Всеобъемлющим и расширенным партнерским соглашением между странами ЕС и Арменией (2017 г.), включающим разработку стратегии, финансирование по техническому обслуживанию, повышение эффективности функционирования и развития инфраструктуры, расширенное участие частного бизнеса в инфраструктурных проектах [2]; Всеобъемлющим экономическим и торговым соглашением (СЕТА) между ЕС и Канадой, благодаря которому канадские компании, ежегодный расход которых на инфраструктурные проекты составляет около 400 млрд. евро (что больше, чем в США, но меньше, чем в Китае) в перспективе рассчитывают обеспечить возможность увеличения экспорта в страны ЕС [21]; Соглашение о зоне свободной торговли США-Корея, содержащее положение о контрактах на строительство и реновацию «физической инфраструктуры»: дорог, каналов, мостов, трубопроводов

и так далее, при условии, что она не будет использована исключительно для выгоды правительства [17]. Примерами российских отношений в вопросах инфраструктурного развития могут служить Соглашение о торгово-экономическом сотрудничестве между ЕАЭС и Китаем (2018 г.) и Российско-Кыргызский фонд развития (РКФР), созданный в 2014 г. внутри стран европейско-азиатского экономического объединения.

Соглашение о торгово-экономическом сотрудничестве между Россией как страны-участницы и Китаем предусматривает привлечение инвестиций в развитие информационно-коммуникационной, транспортной, энергетической инфраструктуры, сельскохозяйственной и промышленной кооперации, финансов и окружающей среды в связи с развитием перспективного направления Шелкового пути и евразийской экономической интеграции [1]. Российско-Кыргызский фонд развития одной из главных целей в своей деятельности ставит “инфраструктурное развитие” городов и сельских населенных пунктов, электроэнергетики из возобновляемых источников энергии [12].

Несмотря на достигнутые соглашения и договоренности, как отмечают некоторые эксперты, как в мировой, так и отечественной практике вопросы развития социально-производственной инфраструктуры в рамках регионального торгового сотрудничества отражаются весьма редко, как правило, представляются в декларативной форме и имеют для договаривающихся субъектов необязательный характер [3].

В связи с этим в рамках РТС, связанных с развитием социально-производственного инфраструктурного комплекса следует, наряду с традиционным и промежуточными подходами, более широко применять инновационный подход [23]. Если в первых двух случаях, вопросы, посвященные развитию социально-производственной инфраструктуры, имеют, в основном, неконкретный, декларативный характер, и их можно отнести к соглашениям по другим многочисленным направлениям международных договоренностей, то инновационный подход предусматривает выделение вопросов развития данного комплекса в отдельный конкретный раздел о региональном торговом сотрудничестве с использованием потенциала искусственного интеллекта. Применительно к конкретным вопросам развития социально-производственного инфраструктурного комплекса в рамках РТС искусственный интеллект может быть представлен комплексом современных высоких технологий, использующих огромные массивы информации и современные алгоритмы их автоматической обработки, включая планирование финансирования проектов, моделирование сценария переговоров и другие необходимые мероприятия с целью выбора оптимальных программных продуктов, которые возможно предложить

своим торговым партнерам. В качестве примера использования возможностей искусственного интеллекта в международной торговой практике следует отметить сотрудничество Международной торговой палаты и ЮНКТАД (<https://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>) в рамках инициативы «Интеллектуальные технологии и торговля», которые подтверждают «как наилучшим образом использовать новейшие технологии, такие как искусственный интеллект и блокчейн» [13].

Применение цифровых технологий в рамках региональных торговых соглашений по вопросам развития социально-производственного инфраструктурного комплекса, несомненно, будет способствовать детализации и конкретизации текстов соглашений и коммерческих контрактов и, что не менее важно, использование искусственного интеллекта и блокчейна окажет позитивное воздействие на результаты внутреннего экономического и международной торговой деятельности малых и средних предприятий, так как обеспечит их расширенный высокоскоростной доступ к мировым торговым сетям и банковским структурам.

В заключении отметим, что неадекватное развитие отечественного социально – производственного инфраструктурного комплекса, которое отмечалось и ранее [16], препятствует достижению устойчивости экономического роста регионов и реализации главной цели их функционирования - неуклонному развитию человеческого капитала. Потому для ее реализации необходимо разработать и использовать в качестве основных целеполагающих методов управления программно-целевое планирование, проектное управление, федеральные и региональные целевые комплексные научно-технические программы, предусматривающие все имеющиеся варианты финансирования отечественного социально-производственного инфраструктурного комплекса.

Список литературы:

1. Алиев, Т. Упрощение торговых процедур между ЕАЭС и Китаем в рамках соглашения о торгово-экономическом сотрудничестве / Т. Алиев, Т. Флегонтова // Экономическое развитие России. 2018. Том 25. №7. – С. 16-19

2. Гукасов А. С. о всестороннем и расширенном партнерстве между Арменией и европейским союзом: окно возможностей для Москвы или "дрейф" Еревана в сторону Евро-Атлантики // Европейская безопасность: события, оценки, прогнозы. 2018. №49 (65). С. 13-15

3. Гущин Е.С. Вопрос инфраструктурного развития в региональных торговых соглашениях. Российский внешнеэкономический вестник. №2. – 2020

4. Гущин Е.С. Вопросы инфраструктурного развития в региональных торговых соглашениях / Е.С. Гущин // Российский внешнеэкономический вестник. – 2020. - №2. – С. 47-59.

5. Жаворонкова, К.С. Роль и значение транспортной инфраструктуры в производственной сфере региона (на примере Пермского края)/ К.С. Жаворонкова // Master's Journal. - 2015. - № 2. - С. 306-313;

6. Идзиев Г.И. Анализ рыночной инфраструктуры региона и ее роль в формировании конкурентоспособных производств / Г.И. Идзиев // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №21 (372). - С. 51-59

7. Информация о результатах проведения мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2019 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/06/main/Rezultaty_2020_god.docx

8. Коваль, В.А.. Управление развитием транспортной инфраструктуры в регионе (на примере Белгородской области) / В.А. Коваль, С.А. Вангородская // Actualscience. - 2017. - Т. 3. - № 3. - С. 181-183.

9. Машкина, С.А. Маркина // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2016. - № 5 (68). - С. 111-123

10. Морозова, И.А. Исследование методов определения эффективности транспортной инфраструктуры /И.А. Морозова // Известия Волгоградского государственного технического университета. - 2006. - №7 - (23). - С. 41-45

11. Полякова Н. Ф. Производственная инфраструктура региона: теоретические подходы к изучению // Вестник КГУ. 2013. №6. С 60-63

12. Российско-Кыргызский фонд развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rkdf.org>.

13. Савинов, Ю. А. Искусственный интеллект в международной торговле / Ю.А. Савинов, Ю.В. Тарановская // Российский внешнеэкономический вестник. 2020. - №4 – С. 58-71

14. Сергеев В.П. Развитие производственной и социальной инфраструктуры сельских муниципальных образований: Монография / В.П. Сергеев, Р.В. Солощенко, Л.В. Сергеева. – Курск: изд-во Курск. Гос. С.-х. ак., 2010г – 143 с.

15. Сергеев П.В. Повышение эффективности функционирования транспортной инфраструктуры в регионах российской федерации / Сергеев П.В., Полянский А.В. // Север и рынок: формирование экономического порядка. - 2015. - № 4 (47). - С. 115-121.

16. Сергеев, П.В. Теоретические аспекты развития производственной и социальной инфраструктуры региона / В.П. Сергеев, Н.А. Машкина, С.А. Маркина // Известия Юго-Западного государственного университета. 2016. № 5 (68). С. 111-123.

17. Сидоров, А.А. Американо-корейское соглашение о свободной торговле: предпосылки, проблемы, перспективы / А.А Сидоров, // Вестник Московского университета. Серия 25. Международные отношения и мировая политика. - 2011. - №1. – С. 49-75.

18. Смирнова О. А. Социальная инфраструктура региона: сущность, проблемы и перспективы развития / О.А. Смирнова// Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2014. - №2 (38). - С 87-91

19. Терентьев Д. Не выйти из сумрака // Аргументы недели. 2020. - № 36 (730). - С. 8-9.

20. Филиппова А. С «Проблемы реализации приоритетного научного проекта «Доступное и комфортное жилье гражданам России». Законодательство и экономика. 2006г. - №8 – С. 10-13

21. Чувахина, Л. Г. СЕТА: новый этап в развитии отношений Канады и европейского союза / Л. Чувахина // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2018. №1. – С. 51-57

22. Шевченко А.С. Интеграция механизма «инновационного лифта» в инновационную инфраструктуру региона / А.С. Шевченко, Е.В. Харченко // Социально – экономические явления и процессы (Россия, Китай, США). – Т. 11. – № 12. – 2016. – С. 138-145.

23. Шевченко, А.С. Условия и факторы формирования благоприятной инновационной среды Курской области / А.С. Шевченко, Л.В. Широкова // Наука и бизнес: пути развития. 2016. № 12 (66). С. 180-183.

24. Opportunities and Benefits of CETA for Canada's Infrastructure Exporters [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/business-entreprise/sectors-secteurs/Infra.aspx?lang=eng>

Раздел 11 ИНТЕГРАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПРОЦЕСС ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Соболева Ю.П., к.э.н, доцент

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

С начала нашего столетия мы можем наблюдать всплеск интереса сферы жизнедеятельности человека, социально-экономического развития общества. Использование информации превращается в реальные знания, измеряемые ростом производительности, а социально-экономические процессы все в большей степени направляются в сферу применения IT-технологий [3].

Основным условием цифрового преобразования социально-экономической жизни общества является развитие так называемой «цифровой культуры». Именно от уровня ее развития и будет в дальнейшем зависеть эффективность цифровизации общества и экономики в целом [5]. Чтобы трансформация экономических процессов оказалась рациональной, отвечающей требованиям времени и запросам потребителей, само понятие «цифровая экономика» должно быть ясно и понятно. Исторически возникновение данного термина относится к концу прошлого столетия и принадлежит известному американскому ученому-вычислителю Николасу Негропonte. Он не только сформулировал само понятие цифровой экономики, но и выделил ее основные преимущества перед традиционной экономикой. Основываясь на положениях его теории и с учетом высказываний более современных ученых можем определить, что цифровая экономика – это своеобразная форма организации и функционирования социально-экономических процессов в обществе, основанная на всестороннем внедрении передовых информационных технологий и направленная на повышение благосостояния общества, повышение конкурентоспособности национальной экономики.

Следует отметить, что на сегодняшний день отсутствует единство взглядов на то, как должен называться современный этап экономического развития. В ряде публикаций мы встречаем термин «креативная экономика», реже – «экономика знаний», «электронная экономика» и т.п. В то же время, обобщая литературу, в частности, платформу *elibrary*, можем с уверенностью сказать, наиболее употребляемым термином является понятие «цифровая экономика». Сегодня цифровизация экономики и общества выступают важнейшим

приоритетным направлением развития. Соответствующий национальный проект тому подтверждение.

В России процесс цифровизации был озвучен в соответствующем Послании Президента РФ еще в 2016 году. Прежде всего, речь идет о повышении цифровой грамотности как населения в целом, так и организаций. В качестве основной цели указано разработка и внедрение новейших информационных технологий. Исходя из этого следует, что процесс цифровизации экономика – это не отдельная процедура или этап совершенствования деятельности, а это основа, на которой должны строиться все бизнес-процессы и процессы развития социально-экономической деятельности.

В рамках рассмотрения вопроса цифровизации российского общества и экономики следует упомянуть еще один очень важный стратегический документ – это Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Согласно данному нормативно-правовому акту наше государство нацелено на ускоренное внедрение цифровых технологий в экономику и социальную сферу, Цифровизация социально-экономических процессов, несомненно, сопряжена с очень большими затратами. Вместе с тем, необходимость осуществления данного процесса продиктована потребностью всех субъектов хозяйствования к снижению издержек, ускорению обмена информацией, повышению конкурентоспособности.

Процесс цифровизации находится в неразрывной связи с реальным сектором бизнеса. Его можно считать скорее обеспечивающим более рациональное распределение ресурсов. Но цифровизация как любая инновация сопряжена с потребностью овладевать персоналом новыми знаниями, умениями, навыками. В национальных проектах, направленных на достижение целей национального развития и стратегических задач Российской Федерации на период 2019-2024 годов, установленных Указом Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О целях национального развития и стратегических задачах на период до 2024 года», большое внимание уделяется подготовке кадров по программам профессионального образования на всех уровнях.

В настоящее время мы можем наблюдать очень быстрое устаревание профессиональных знаний персонала. В связи с этим управленцам особенно важно обеспечить свои кадрами возможностью непрерывного повышения квалификации, что позволит своевременно наделять их новыми знаниями, прививать новые навыки, в том числе связанные с процессом перехода к цифровой экономике. В этой связи инвестиции в образование персонала, его обучение и развитие, выходят на первый план, становятся наиболее важными в вопросе достижения

компаниями желаемых результатов. В результате работодатель становится более привлекательным, повышается его имидж, деловая репутация, возрастает конкурентоспособность. В связи с этим проблема качественной, своевременной подготовки требуемых кадров, способных работать с программным обеспечением, реализовывать его, является очень актуальной.

Одним из ключевых факторов экономического роста является наличие высококвалифицированной рабочей силы. В нашей стране возможности интенсивного развития экономики на основе цифровизации ограничен, прежде всего, уровнем профессионализма работников, недостатком квалифицированных сотрудников в этой области. Негативное влияние оказывают даже устаревшие учебные программы, не включающие развитие ключевых компетенций в области цифрового преобразования. В связи с этим можем сделать вывод, что инвестиции в подготовку кадров для цифровой экономики являются необходимыми и оправданными.

Переход к цифровой экономике требует изменения парадигмы управления человеческими ресурсами. Основная задача в данной области заключается в повышении профессионализма, уровня компетентности, развития у сотрудника лояльности к организации, в которой он работает. Знания выступают наиболее значимым ресурсом, позволяющим реализовать запланированные мероприятия. А учитывая то, что знания выступают стратегически важным активом, именно они позволят компаниям быть конкурентоспособными и финансово устойчивыми. Важно в этой связи обратить особое внимание на управление человеческими ресурсами, используя инновационные методы и технологии. Поэтому в связи с глобальной цифровизацией очень важно разрабатывать новые технологии управления человеческими ресурсами.

Хотелось бы отметить, что наибольшая доля потребности в кадрах обеспечивается программами подготовки ДПО (более 80% от общих потребностей в обучении). В настоящее время программы профессионального образования и подготовки готовят (в среднем) половину того, что планировалось. Было бы нереально предположить, что с 2020 года контингент студентов программ СПО и их дипломов удвоится как с точки зрения поддержки ресурсов СПО, так и с точки зрения контингента выпускников, присоединяющихся к организациям СПО и ВО. То же самое относится и к программам ДПО, которые также должны почти вдвое увеличить охват (6 млн. человек прошли обучение в 2019 году, в среднем 11 млн. человек в год).

В национальном проекте «Цифровая экономика» предусмотрен широкий спектр мероприятий по реализации процесса ускоренного обучения и реализации моделей навыков в цифровой экономике. В

паспорте национального проекта мы можем увидеть рост планируемых показателей по приему в вузы по программам в области информационных технологий в течение 2020-2024 гг. с 60 до 120 тыс. абитуриентов. Вместе с тем, согласно Федеральному модулю статистического наблюдения № ВПО-1 за 2018 и 2019 годы и справочным данным приема за 2019/20 учебный год, в 2019 году по двадцати девяти учебным направлениям, непосредственно связанным с информационными технологиями, было принято почти 100 тыс.чел. Таким образом, показатели национального проекта уже эффективно выполняются. Достижение заявленных показателей национального проекта не потребует дополнительных средств, так как все расходы уже покрыты и, конечно же, будут и дальше покрываться за счет федерального бюджета и клиентских средств [1].

В рамках того же федерального проекта к 2024 году 10 млн.чел. пройдут обучение цифровой грамотности по онлайн-программам. Однако следует отметить, что ожидаемые объемы не покрываются ни фактическим количеством студентов, ни динамикой роста их числа. В 2014-2018 годах доля студентов, обучающихся по программам ДПО с использованием дистанционных технологий, оставалась неизменной и составляла 14%. Количество стажеров в этой категории в 2018 году составило около 0,84 миллиона человек.

Кроме того, в нынешнем виде Федеральное статистическое наблюдение № 1-Пк не уточняет содержание программ ДПО. Это не позволяет однозначно утверждать, что все те, кто обучался с использованием дистанционных технологий, прошли подготовку по программам обучения цифровой грамотности.

Не исключено, что разработчики национального проекта могли понять «тех, кто прошел обучение по онлайн-программам», в том числе тех, кто получает неформальное образование. Но федеральная статистика в настоящее время не предусматривает идентификации и регистрации этой категории граждан. Поэтому в настоящее время невозможно получить достоверные данные о людях, получающих неформальное образование по программам ДПО.

Оценка динамики запланированных расходов образовательных направлений в рамках Национального проекта «Цифровая экономика» представлена нами на рисунке 1 [2].

Каждый год в стране выпускается достаточное большое число выпускников, связанных с IT-технологиями. Однако покрыть потребности нашей экономики они пока не могут. Программа «Кадры для цифровой экономики» как раз и направлена на то, чтобы количество IT-специалистов к 2024 году увеличилось до 1 млн.чел.

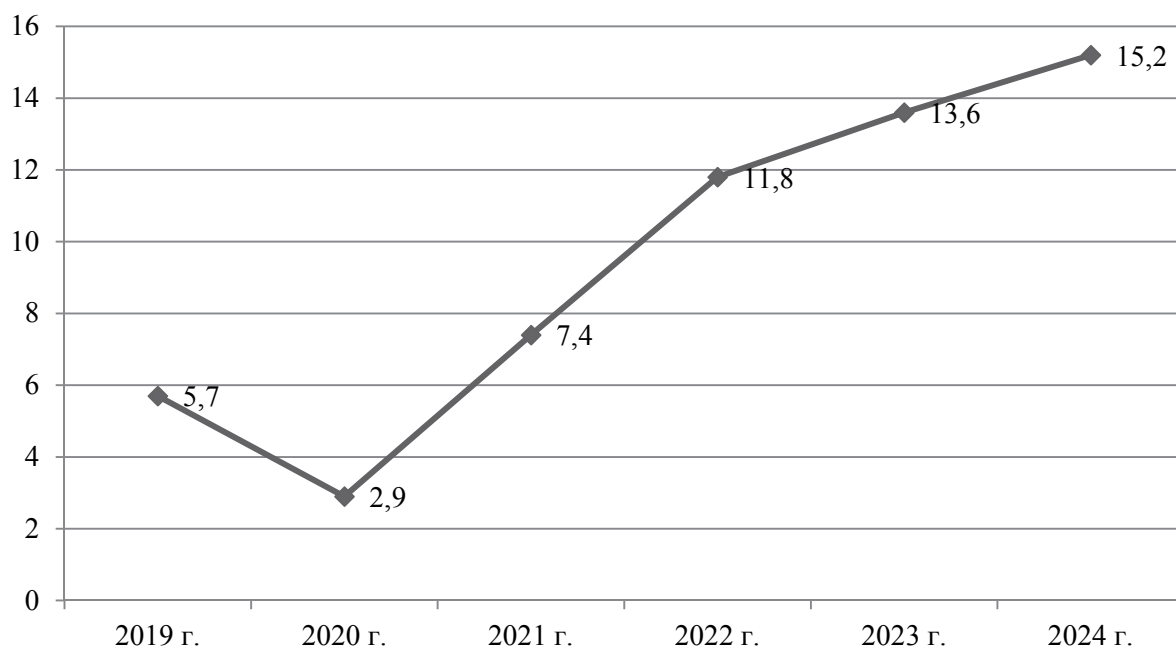


Рисунок 1 – Доля расходов, приходящаяся на образовательное направление (в процентах)

Кадровая политика в системе органов государственной власти Российской Федерации может обеспечить высокую эффективность реализации проектных мероприятий при соблюдении некоторых условий (рисунок 2).

смена приоритетных функций, выполняемых кадровыми службами: функции отбора, адаптации, аттестации, мотивации, обучения персонала становятся наиболее значимыми по сравнению с контролирующей, административной функцией;

обучение не отдельным компетенциям, навыкам, а по конкретным проектам и приоритетным направлениям социально-экономического развития регионов

разработка инструментов поддержки управленческого персонала, успешно реализующего проекты различного уровня (конкурсы и оценки лучших менеджеров проектов, общественный мониторинг и оценка эффективности реализации проектов, материальное стимулирование участников проектов)

Рисунок 2 – Условия реализации проектных мероприятий при подготовке кадровых работников в системе органов государственной власти

По данным Федеральной службы государственной статистики РФ, доля специалистов в области информации и связи составила по итогам 2019 года всего 1,9 % (рисунок 3).

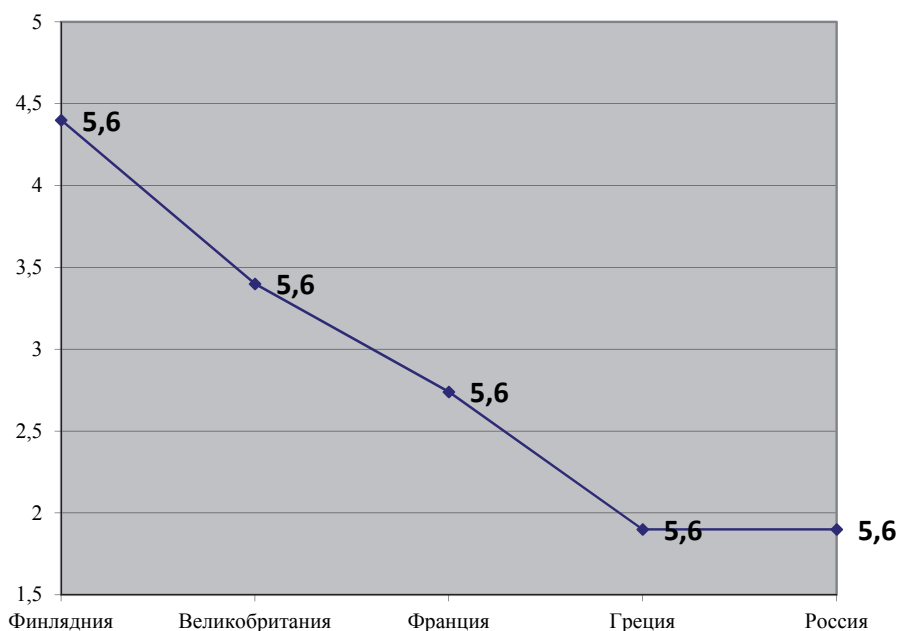


Рисунок 3 – Доля работников в сфере ИКТ в процентах от общей численности занятых в экономике (составлено автором по данным Росстата)

В качестве наиболее типичных недостатков и их причин в национальных проектах можно выделить следующие:

- ценности некоторых целей подготовки кадров национальных проектах представляются плохо обоснованными и не соответствующими нынешней ситуации;

- бывают случаи, когда цели обучения планируются как результаты национальных проектов, которые реально достигнуты или даже ниже, чем те, что были в начале национальных проектов;

- возможной причиной ошибочной постановки целей обучения в рамках национальных проектов является отсутствие координации между различными исполнительными органами, ответственными за разработку и осуществление отдельных национальных проектов.

Важно отметить, что образовательная система нашей страны пока еще медленно адаптируется к условиям динамизма внешней среды. Важно сейчас упор в системе образования делать не только на привитие академических знаний, но и на развитие человека, его индивидуальных способностей. Выделим основные направления будущей системы образования:

- превращение образования в доминирующую деятельность;

- обучение на протяжении всей жизни;
- переход к проблемно-ориентированному и проектно-ориентированному обучению;
- внедрение наряду с массовым обучением индивидуального подхода.

В связи с происходящими изменениями и потребностями экономики в их углублении следует отметить, что современная система образования должна быть готова к реализации гибких учебных программ. Отход в некоторых случаях от формализованного подхода, позволяющий обучаться по индивидуальным программам, особенно значимы в настоящее время.

Несмотря на то, что к настоящему времени разработано достаточно большое количество нормативно-правовых документов в области развития цифровой экономики, реализация данного вопроса в аспекте управления человеческими ресурсами осуществляется, к сожалению, недостаточно интенсивно. Основные причины неактивной цифровизации экономики в нашей стране систематизированы нами на рисунке 4.



Рисунок 4 – Причины медленной цифровизации экономики России

В этой связи на государство возлагаются определенные задачи (рисунок 5).

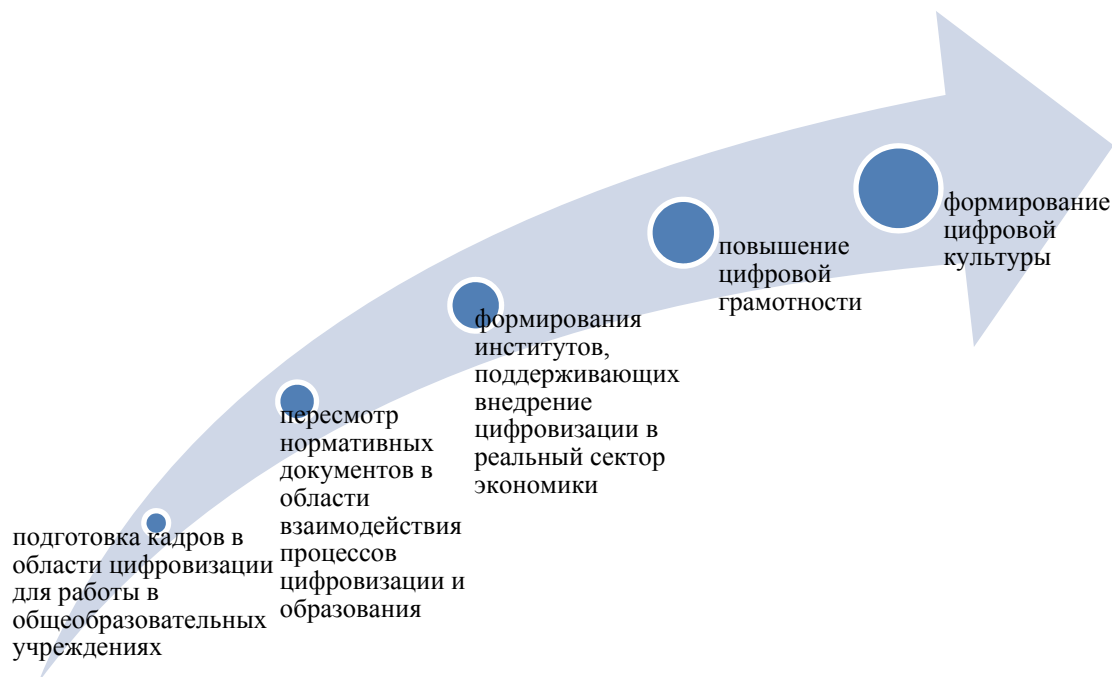


Рисунок 5 – Предлагаемые направления государственной политики в области цифровизации экономики страны

С оцифровкой экономики концепция отечественного образования должна претерпеть значительные преобразования. Несмотря на то, что профессиональные умения специалистов все еще важны, не менее значимую роль при подготовке специалистов и оценке их потенциальных и реальных возможностей выполняют специфические, которые связаны со способностью человека работать в виртуальном мире, выполнять свои функции в информационном пространстве. К оценке человеческого капитала таким образом добавляются новые критерии. Что касается категории профессиональных менеджеров, то помимо специфических умений и навыков персонал должен владеть навыками стратегического мышления, что особенно важно в эпоху быстро изменяющихся условий внешней среды. Таким образом, тенденция такова, что современный работодатель будет отдавать предпочтение обучаемым работникам, которые способны принимать все новое, готовы к любым изменениям, в том числе к новым возрастающим требованиям к своим компетенциям, обладающим компьютерной, юридической, финансовой грамотностью. Данное обстоятельство наиболее важно, если компания стремиться иметь конкурентные преимущества и соответствовать современным тенденциям в области развития цифровой экономики.

Организации, деятельность которых будет соответствовать выделенным нами условиям, будут иметь значительные конкурентные преимущества (рисунок 6).

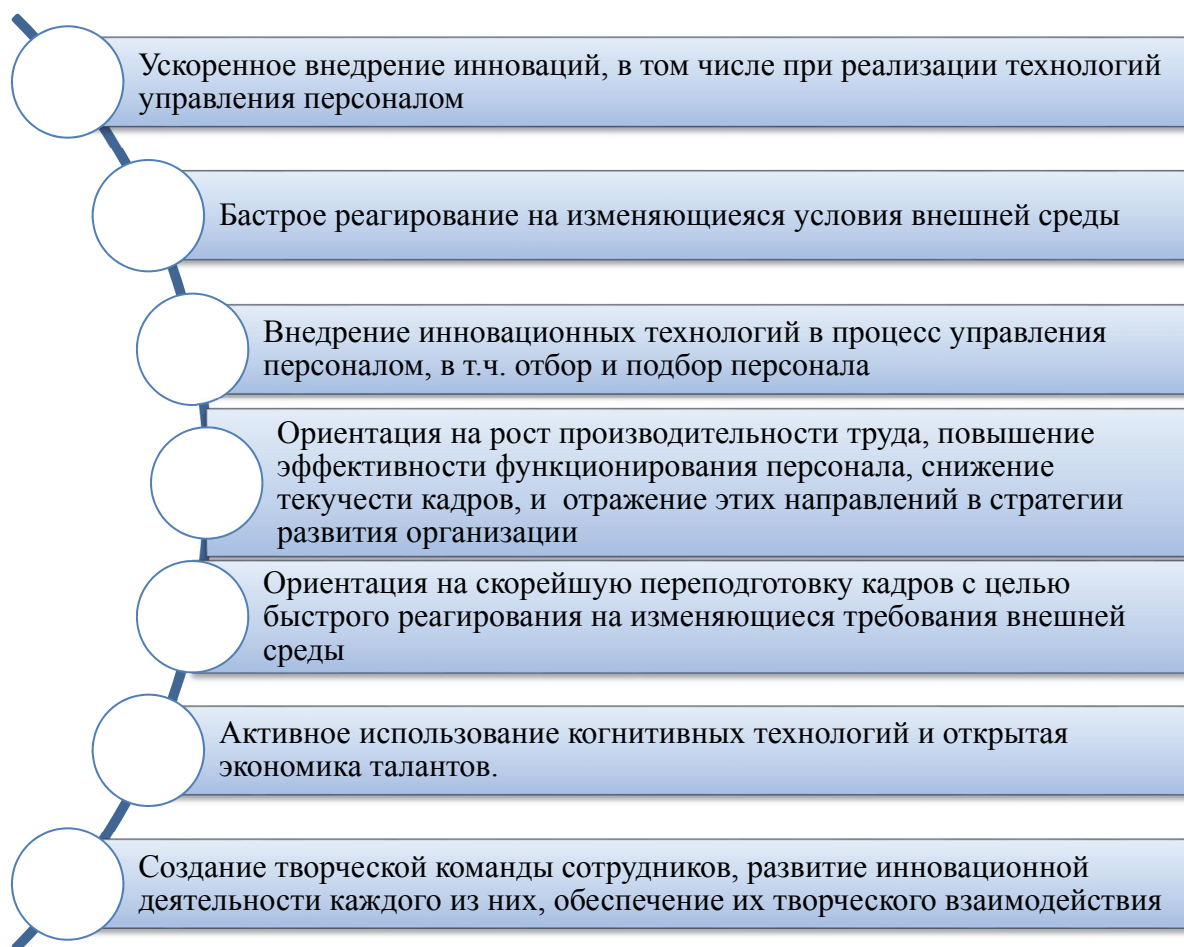


Рисунок 6 – Условия достижения субъектами хозяйствования конкурентных преимуществ

Оцифровка экономики – это глобальный процесс, реализация которого требует определенных изменений в социально-экономической жизни. Успех от реализации данного процесса, несомненно, напрямую будет зависеть от наличия квалифицированных специалистов в этой области, эффективном управлении ими. Подготовка человеческого капитала для обеспечения достижения масштабных целей национальных проектов возможна через формирование качественно новой системы непрерывного обучения, ориентированной на распространение фундаментальных знаний, без чего невозможен технологический прорыв, и формирование «мягких» навыков, включающих в себя навыки проектирования, обеспечивающие «энергию» для социальной инженерии. Эти навыки формируются с помощью современных интерактивных образовательных платформ, которые создают условия для индивидуальной и командной траекторий развития профессиональных навыков.

Список литературы:

1. Краснова Г., Федотов А. Кадровые проблемы цифровой экономики [Электронный ресурс] / Независимая газета. – Режим доступа: https://www.ng.ru/science/2020-02-25/10_7802_staff.html.
2. Лизяева В.В., Прохорова Т.А., Лесных Ю.Г. Подготовка кадров для реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2020. – № 1. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42487075>.
3. Матвеев В.В., Соболева Ю.П., Тарасов В.А. Цифровая экономика: условия и инструменты внедрения интернет-технологий в деятельность вузов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 3. – С 113-121.
4. Мехдиев Ш. З. Формирование системы квалифицированных кадров в условиях цифровой экономики [Электронный ресурс] // Вестник евразийской науки. – 2018. – Том: 10. – № 6. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37012337>.
5. Полянин А.В., Соболева Ю.П., Тарновский В.В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование. – 2020. – № 4 (136). – С. 80-96.
6. Соболева Ю.П., Сотникова Е.А., Карпова Т.В. К вопросу о специфике управления персоналом в сфере услуг // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – № 4 (42). – С. 59-63.
7. Стратегия кадровой политики в эпоху цифровой экономики: монография / Под общ. редакцией Н.А. Лытневой. – Орел: Издательство СИУ – филиал РАНХиГС, 2019. – 272 с.

Раздел 12

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНА

Фурман Е.Н.

ГООУ ВО «Курская академия государственной
и муниципальной службы», г. Курск

Социально-экономическое развитие регионов в целом и отдельных муниципальных образований, характеризующееся реальным и устойчивым ростом уровня жизни населения, недостижимо без разработки и внедрения эффективных механизмов развития кадрового потенциала муниципальной службы. Это объясняется наличием тесной взаимосвязи между качественными характеристиками кадрового потенциала муниципальной службы и направленным вперед непрерывным социально-экономическим развитием муниципальных образований. Развитие муниципального образования как социально-экономической системы в определенной степени зависит от присутствия на его территории людей, способных осуществлять эффективное управление на внутрирегиональном уровне, ориентированных на достижение целей развития местного сообщества. Объективные характеристики связи развития кадрового потенциала муниципальной службы и уровня социально-экономического развития муниципального образования представляют собой взаимно обусловленные процессы удовлетворения потребностей и интересов местного населения и роста привлекательности территории для квалифицированных специалистов. Без удовлетворения широкого круга социальных, материальных и духовных потребностей местного населения невозможно как нормальное развитие любого муниципального образования, так и формирование кадрового потенциала муниципальной службы.

В первой главе диссертационного исследования было определено, что местное самоуправление представляет собой структурообразующий элемент социально-экономической системы внутрирегионального регулирования, посредством которого обеспечивается решение следующих основных задач: удовлетворение жизненно важных потребностей населения, обеспечение интересов регионального и общегосударственного развития; реализация прав граждан на участие в управлении общественными делами.

Необходимость решения обозначенных вопросов приводит к рассмотрению кадрового потенциала органов местного самоуправления как особой характеристики органов местного самоуправления, целью развития которой заключается в обеспечении качественного

«обслуживания» местного населения и развитии социально-экономического потенциала местного сообщества. Предложенное понятие кадрового потенциала органов местного самоуправления отражает возможности и способности (в том числе скрытые) муниципальных служащих реализовывать на практике свои профессиональные знания, умения и навыки для продуктивного использования ресурсов территории и реализации региональной и муниципальной экономической политики, отвечающей современным условиям и потребностям социально-экономического развития муниципального образования [1].

Поэтому формирование и накопление высокопрофессионального и компетентного кадрового потенциала муниципальной службы, обеспечение эффективности его использования считаем определяющими условиями успешного проведения в России реформы муниципального управления и решения социальных и экономических проблем муниципальных образований.

Таким образом, постановка вопроса развития кадрового потенциала органов местного самоуправления положена в основу проводимой государством муниципальной реформы с учетом значимости кадровой политики муниципальной службы для развития отдельных территорий.

Одним из дискуссионных вопросов реформирования муниципального управления в последние два десятилетия [2,3,4,5,8,9,10,11,13,15] остается наличие в российском обществе неудовлетворенности деятельностью муниципальной службы, вызванная, в том числе, неудовлетворительным состоянием ее кадровой составляющей.

Реализация особого подхода к формированию, накоплению и использованию кадрового потенциала органов местного самоуправления позволит разрешить противоречие между кадровыми потребностями муниципальной службы и реальным состоянием кадрового обеспечения.

Настоящее исследование базируется на понимании развития кадрового потенциала органов местного самоуправления как целенаправленной деятельности по выявлению, формированию, накоплению, рациональному использованию и совершенствованию реальных и перспективных возможностей, которыми обладает местное сообщество для выполнения муниципальной службой своих социальных и экономических функций.

Достаточно длительный период с момента начала преобразований в сфере местного самоуправления позволяет дать оценку произошедшим изменениям, их социальным последствиям, а также раскрыть наиболее проблемные сегменты кадровых процессов,

протекающих на местном уровне власти. Обращение к данным качественного и количественного состава, образовательного уровня, стажа на муниципальной службе в Российской Федерации, в Центральном федеральном округе, а также в Курской области позволяет охарактеризовать общую ситуацию кадрового потенциала органов местного самоуправления следующим образом.

Анализ кадрового состава муниципальной службы, проведённый на материалах Федеральной службы государственной статистики, даёт основания для вывода о том, что в настоящий момент ядро кадрового корпуса на уровне муниципалитетов в целом сложилось. Уровень укомплектованности должностей муниципальной службы в 2018 г. составил 96,1%, что больше на 0,2 п.п. относительно 2017 г. (рисунок 1).



Источник: составлено автором по материалам: О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне за 2017 год [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru>, свободный

Рисунок 1 – Динамика численности служащих государственных органов и органов местного самоуправления, тыс. чел.

В разрезе федеральных округов наибольшая численность муниципальных служащих приходится на следующее федеральные округа: Приволжский федеральный округ, где этот показатель достигает 101 тысячи человек на конец 2018 года, что на 2 тысячи человек меньше чем в 2017 году; Центральный федеральный округ, где этот показатель в 2018 году достигает 90,2 тысячи человек, что на 0,5 тысяч человек или 0,55 процента меньше чем в 2017 году.

Далее в порядке убывания численности муниципальных служащих располагаются такие федеральные округа как Сибирский (75 тысяч человек), Южный (54 тысячи человек), Уральский (48 тысяч человек), Дальневосточный (39 тысяч человек), Северо-Западный (33 тысячи человек), Северокавказский (30 тысяч человек).

По большинству федеральных округов наблюдается сокращение численности муниципальных служащих по сравнению с 2017 годом. Исключение составляют такие округа как Уральский, Северокавказский и Дальневосточный.

Наибольший рост численности муниципальных служащих наблюдается именно по Дальневосточному федеральному округу: в 2018 году этот показатель увеличился по сравнению с 2017 годом на 10 тысяч человек. Наибольшая численность муниципальных служащих приходится на Тюменскую область, где этот показатель в 2018 году превышает 18 тысяч человек, и на Ростовскую область, где его величина составляет более 17 тысяч человек.

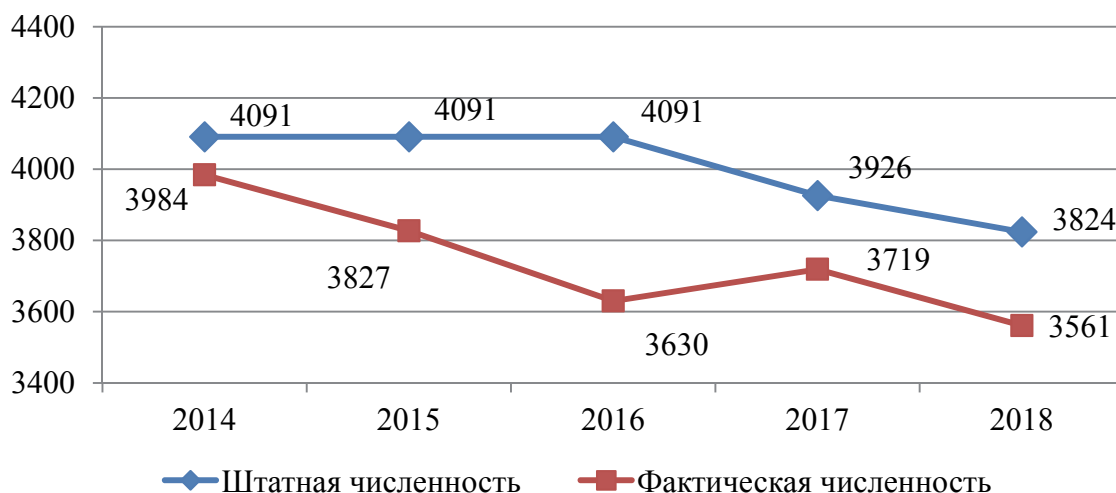
За весь период административной реформы наблюдается сокращение численности муниципальных служащих Российской Федерации (таблица 1). Подобная ситуация свидетельствует о сокращении состава муниципальных служащих в результате административной реформы. При этом следует помнить, что количественное сокращение чиновников не менее чем на 10 %, было заявлено как одна из промежуточных целей проводимой реформы.

Таблица 1 – Динамика численности муниципальных служащих

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Российская Федерация, тыс. чел.	1648,4	1603,7	1572,2	1548,1	2211,9	2176,4	2146,3	2173,0	2156,3
Центральный федеральный округ (без учета Москвы), тыс. чел.	307,0	299,1	289,9	286,5	400,4	381,3	372,0	373,6	371,4
Курская область, тыс. чел.	15,9	15,0	14,5	14,1	19,7	18,9	18,4	18,5	18,2
Доля Курской области в структуре ЦФО, %	5,17	5,02	5,00	4,91	4,91	4,94	4,95	4,95	4,90

Рассмотрим данные показатели на региональном уровне. С точки зрения реализации кадровых процессов в регионе ситуация должна полностью соответствовать общероссийским показателям. Но, как видно из приведенного ниже графика, возникают своеобразные «ножницы»

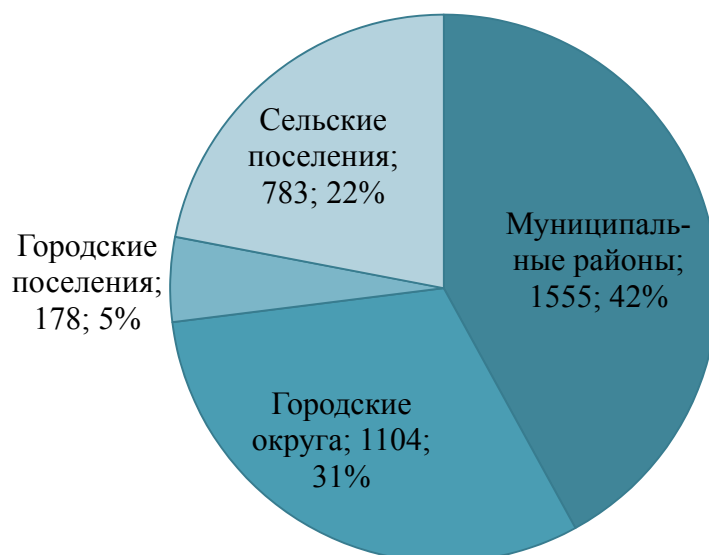
между необходимой численностью штата местных органов власти и фактической численностью сотрудников.



Источник: составлено автором

Рисунок 2 – Динамика установленной штатной и фактической численности муниципальных служащих Курской области

Отчёты кадровых служб администраций муниципальных районов Курской области за предшествующие года показывают, что в 2014 г. число муниципальных служащих сократилось на 45 единиц, а в первом полугодии 2015 г. – на 157 единиц. В целом это не соответствует общероссийской тенденции, для которой характерно увеличение численности чиновников данного уровня. На рисунке 3 представлены данные на конец 2018 года.



Источник: составлено автором

Рисунок 3 – Фактическое количество муниципальных служащих Курской области в 2018 году

Всего в 355 муниципальных образованиях служат 3561 чиновников. Следует отметить, что в полном соответствии с законодательством об организации местного самоуправления максимальное количество сотрудников задействованы в работе исполнительно-распорядительных и представительных органов местного самоуправления, в первую очередь - муниципальных районов и городских округов.

В Курской области численность муниципальных чиновников, приходящихся на 10 000 человек населения в 2018 году составляет 164,4 человек, что на 0,9% меньше показателя 2017 года.

В современных условиях тип муниципального образования диктует потребность в численности чиновников муниципального уровня (минимальная штатная численность устанавливается в сельском поселении, максимальная – в городском округе). Сравнительный анализ за несколько последних лет показывает снижение численности, количественное постоянство в городских поселениях, ежегодное увеличение численности в муниципальных районах и снижение численности в городских округах.

Статистические данные свидетельствуют о том, что в 2018 году среднемесячная заработная плата муниципальных служащих составила 36946 рублей, в то время как в 2017 году этот показатель равнялся 33953 рублям.

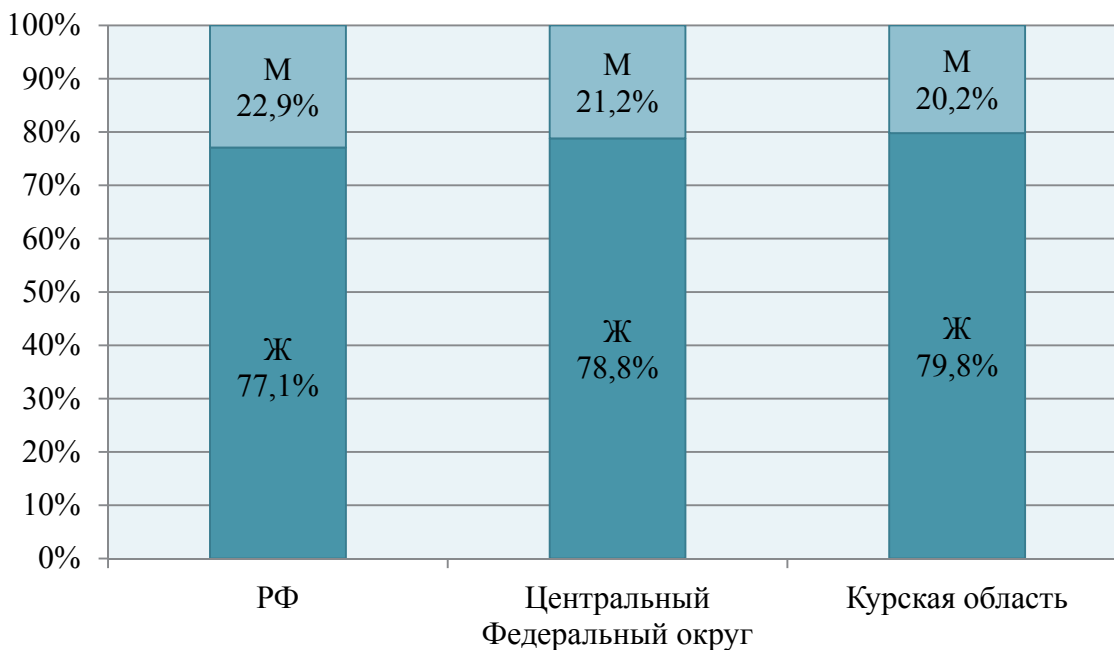
Таким образом, рост заработной платы муниципальных служащих в 2018 году по сравнению с предыдущим годом составил 8,81%. Наибольший уровень среднемесячной заработной платы муниципальных служащих приходится на такие федеральные округа как Уральский (более 56 тысяч рублей) и Дальневосточный (около 50 тысяч рублей), наименьший – на Северокавказский федеральный округ (чуть менее 26 тысяч рублей).

Показатель среднемесячной заработной платы муниципальных служащих в 2018 году продемонстрировал рост по всем федеральным округам, за исключением Дальневосточного, где он снизился примерно на 5 тысяч рублей. Наибольший средний уровень заработной платы муниципальных служащих приходится на Ямало-Ненецкий автономный округ: величина показателя превышает 133 тысячи рублей в 2018 году и 118 тысяч рублей в 2017 году.

Анализ социально-демографических и социально-профессиональных характеристик муниципальных служащих проводился с учетом данных Федеральной службы государственной статистики и на основе данных, представленных Комитетом государственной, муниципальной службы и кадров Администрации Курской области. Результаты показывают, что преобладание женщин в

целом на муниципальной службе характерно для всех субъектов РФ, особенно для ведущих, старших и младших групп должностей. Это позволяет говорить о продолжающейся феминизации аппарата управления на местном уровне.

В гендерном разрезе в органах местного самоуправления соотношение женщин и мужчин в 2019 г. по стране в целом составило 77,1 % к 22,9 % соответственно, в Центральном Федеральном округе – 78,8 % и 21,2 %, в Курской области – 79,8 % и 20,2 % (рисунок 4).



Прим.: М – Мужчины, Ж – Женщины.

Источник: составлено автором по материалам: Состав работников, замещающих государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, по полу, возрасту, стажу работы, образованию на 1 октября 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13289>, свободный

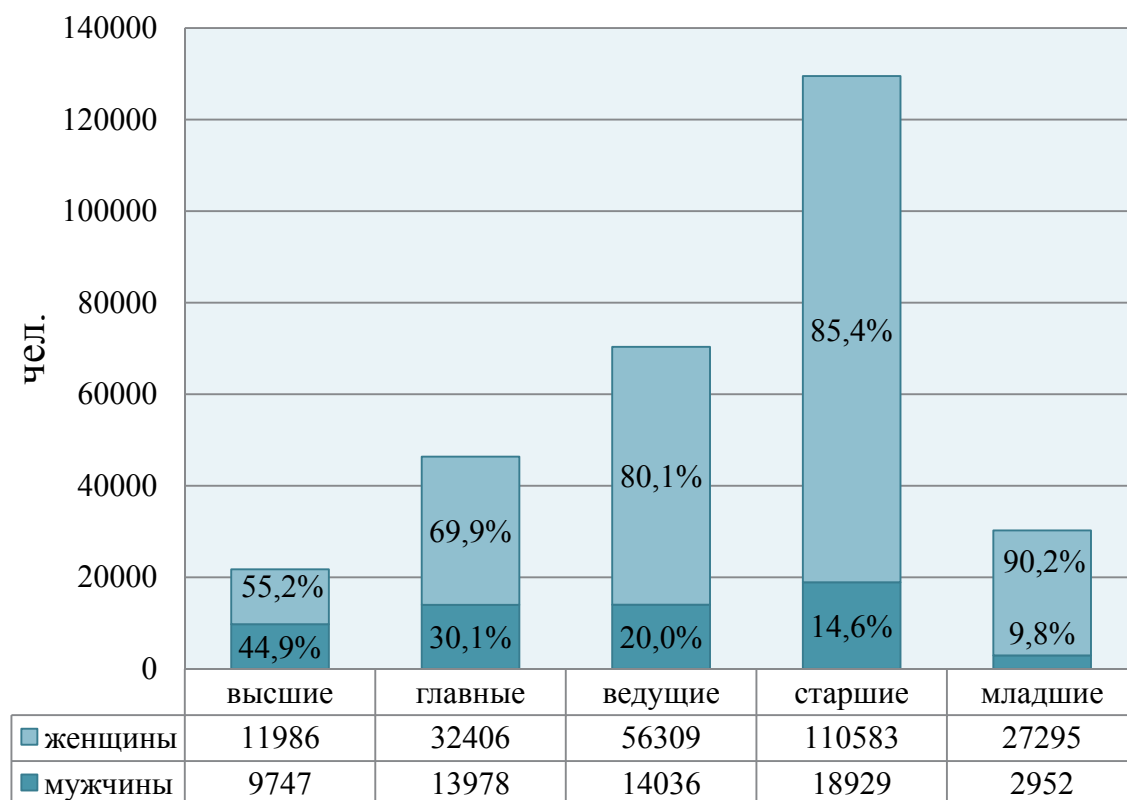
Рисунок 4 – Гендерное соотношение муниципальных служащих в РФ, ЦФО и Курской области в 2019 году

Приведенные на рисунке 4 данные свидетельствуют о значительной гендерной диспропорции, существующей независимо от типа муниципального образования. В регионе сохраняется ситуация, при которой численность женщин-служащих почти в 4 раза больше, чем служащих-мужчин. К муниципальным районам с наибольшим процентным соотношением служащих-женщин относятся: Октябрьский (92,4 %), Железногорский (90,5 %), Курчатовский (89,6 %), Глушковский (89,3 %), Касторенский (88,8 %), Коньшевский (88,3 %), Мантуровский (88,2 %), Поньровский (88,2 %), Кореневский (88,0 %). Больше всего мужчин среди муниципальных служащих Льговского (25,6 %) и Обоянского (25,2 %) районов. Коллективы сельских поселений

Железногорского и Советского районов стали полностью женскими.

Преобладание женщин в администрациях муниципальных образований можно объяснить несколькими причинами: во-первых, составом должностей, во-вторых, офисным характером выполняемой работы, в-третьих, отсутствием карьерного роста, которое более значимо для мужчин.

Анализ гендерного соотношения муниципальных служащих по группам должностей свидетельствует о наличии гендерной асимметрии в пользу мужчин при переходе к высшим и главным должностям муниципальной службы (рисунок 5).



Источник: составлено автором

Рисунок 5 – Гендерное соотношение муниципальных служащих по группам должностей в 2019 году

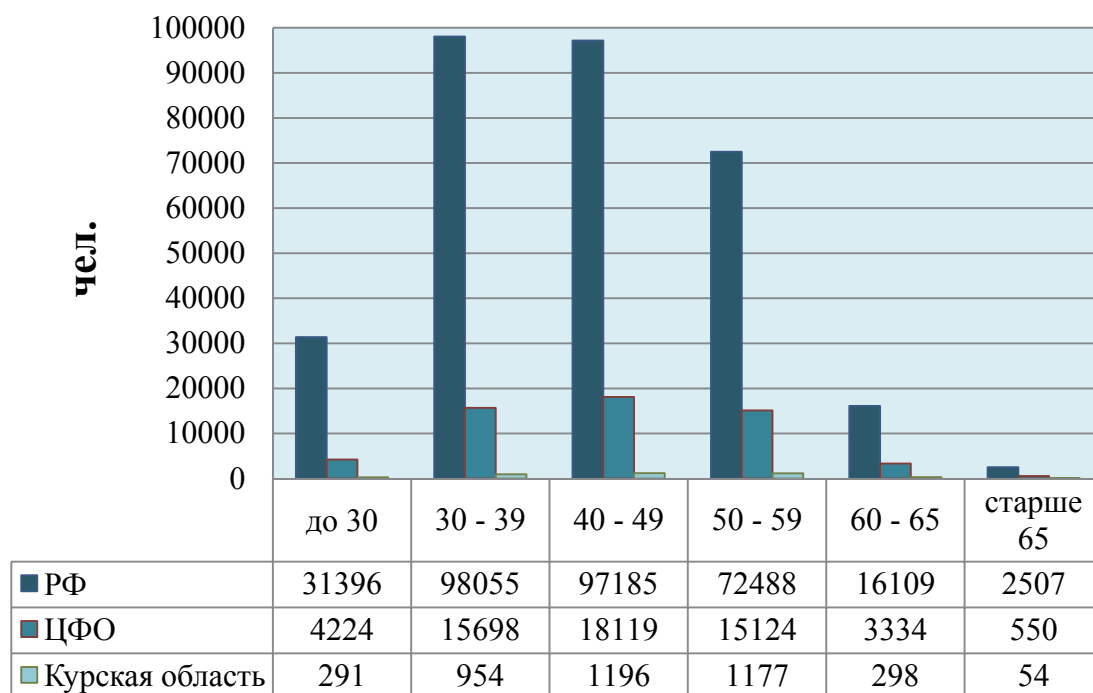
Важным количественным показателем кадрового состава органов местного самоуправления являются возрастные характеристики. В настоящее время в России отмечается старение кадрового корпуса работников, занимающих муниципальные должности и должности муниципальной службы. Во-первых, уменьшилось число работников до 30 лет. За последние пять лет сократилось количество молодежи на 11,9%.

Во-вторых, уменьшилось число муниципальных служащих в возрастной категории 40 - 49 лет, уменьшение за последние пять лет составило 16,7%.

В-третьих, значительно увеличилась доля возрастной группы лиц 60 лет и старше - с 10254 человека до 14494 человек, что составляет рост на 29,2%.

Следует отметить, что обновление кадров на муниципальной службе происходит медленными темпами, и в перспективе может возникнуть более существенный дисбаланс, который будет связан с недостатком высококвалифицированных кадров.

Анализ возрастного состава муниципальных служащих демонстрирует, что, по сравнению со средними общероссийскими показателями, в Центральном Федеральном округе, а ещё в большей мере в Курской области, имеет место процесс увеличения возраста сотрудников местных органов власти (см. рисунки 6 и 7).

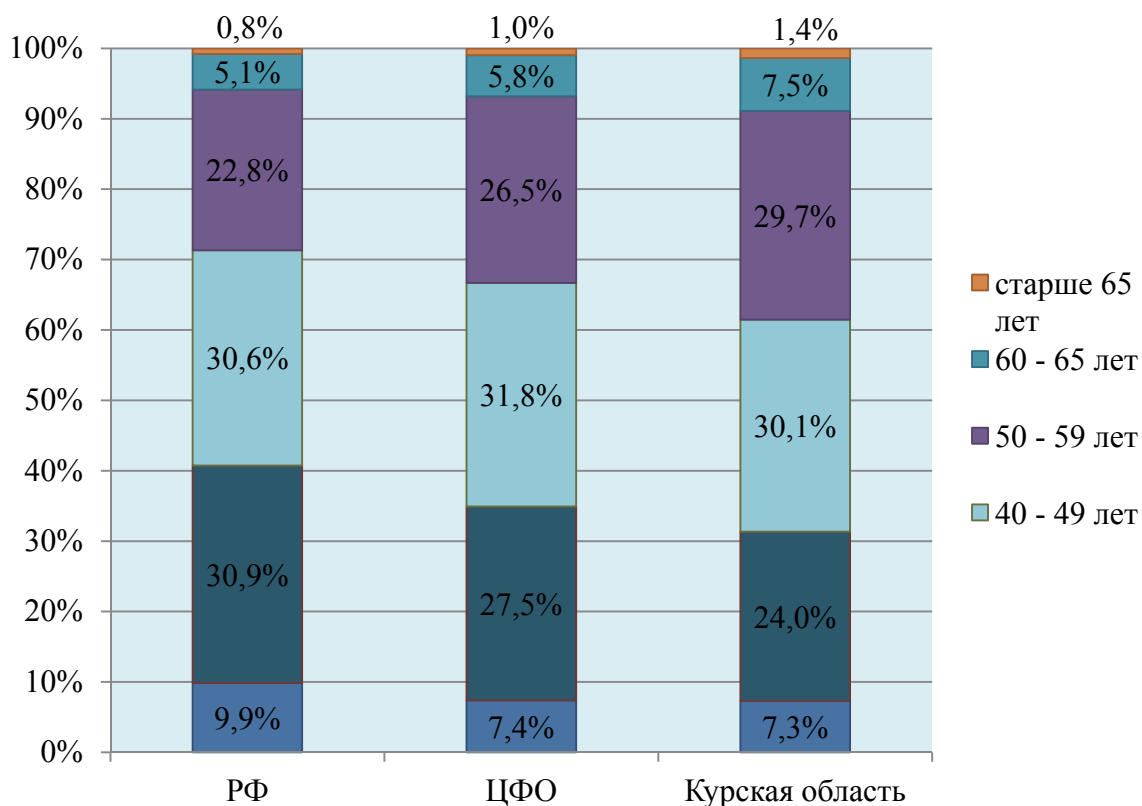


Источник: составлено автором

Рисунок 6 – Состав кадров муниципальной службы по возрастным группам в 2019 году, чел.

На 2019 год в Курской области ни одна из трех основных возрастных групп (от 30 до 39 лет, от 40 до 49 лет, от 50 до 59 лет) не имеет существенной доминирующего статуса по количественным характеристикам. Отметим, что группа «от 30 до 39 лет» нами рассматривается как основа для формирования кадрового резерва: она занимает 24 % в возрастной структуре муниципальных служащих. Отдельно

следует обратить внимание, что количество молодых специалистов составляет всего лишь 7,3% от общего количества муниципальных служащих.



Источник: составлено автором

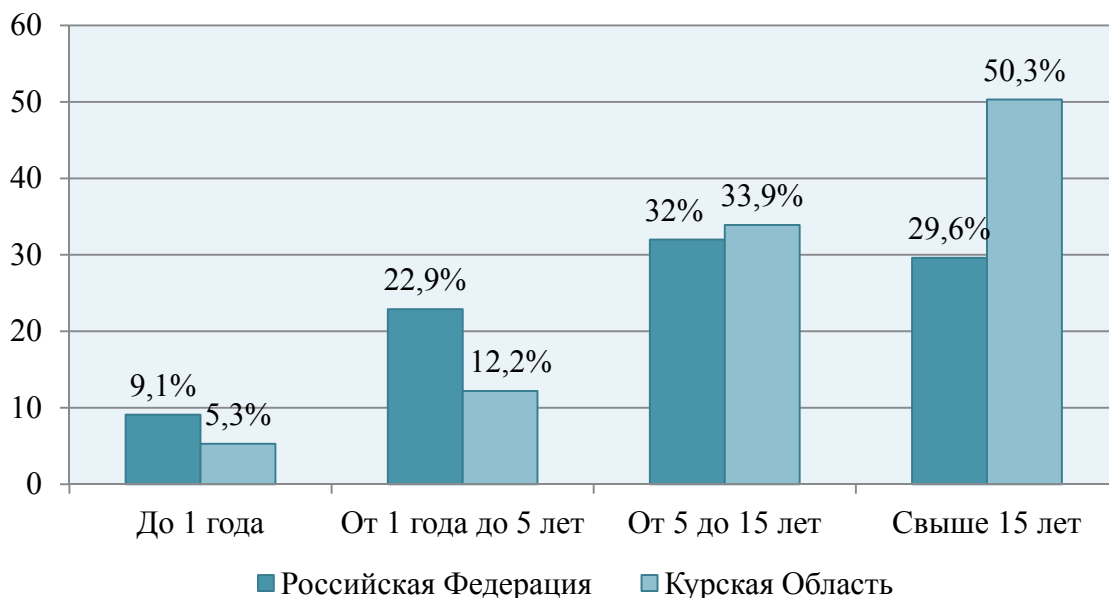
Рисунок 7 – Долевое соотношение муниципальных служащих по возрастным группам в 2019 году, %

В разрезе муниципальных районов Курской области больше всего молодых специалистов работают в Поныровском (17,4 %), Горшеченском (17,1 %), Пристенском (16,6 %) и Золотухинском (16,0 %) районах, а специалистов старше 60 лет – в Черемисиновском районе (15,3 %).

Сравнивая возрастные показатели, следует отметить, что по стране в целом средний возраст муниципального служащего составляет 45 лет, в то время как в Курской области – 46 лет. Обращает на себя также внимание и тот факт, что средний возраст сотрудников, замещающих в местных администрациях муниципальных образований высшие должности, составляет 47 лет. Слабый приток молодых сил сказывается на уровне компетентности и способности действовать в современных динамичных условиях (если верить распространённому мнению, что молодёжи склонность к изменениям и динамизм свойственны в большей мере, чем старшему поколению).

Оценка опыта служебной деятельности муниципальных служащих показывает, что в Курской области в 2019 году преобладающим является стаж работы свыше 15 лет. При этом средний стаж на муниципальной службе – 9 лет, а средний общий стаж работы – 19 лет, что указывает на профессионализацию муниципальной службы в регионе.

Следует обратить внимание, что в 2019 году длительность стажа муниципальных служащих свыше 15 лет по региону превышает в 1,7 раза общероссийский (рисунок 8).

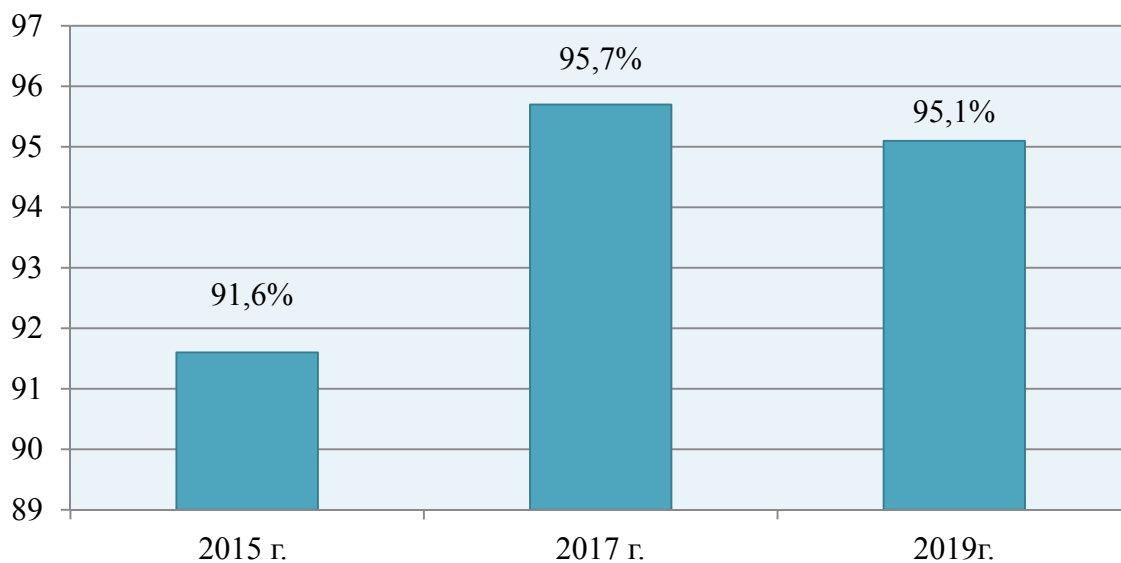


Источник: составлено автором

Рисунок 8– Сравнительные показатели стажа муниципальных служащих Российской Федерации и Курской области, %

Наше исследование подтверждает и выводы российских ученых, что обновление кадров на муниципальной службе происходит медленными темпами и в перспективе может возникнуть более существенный дисбаланс, который будет связан с недостатком высококвалифицированных кадров, преодолеть который можно путём повышения требований к компетентности муниципальных служащих[7].

Динамика количества муниципальных служащих с высшим образованием в органах местного самоуправления Курской области, представленная на рисунке 9, позволяет отметить небольшое снижение показателя удельной доли специалистов с высшим образованием (экономического, юридического, гуманитарного, медицинского, технического профиля).

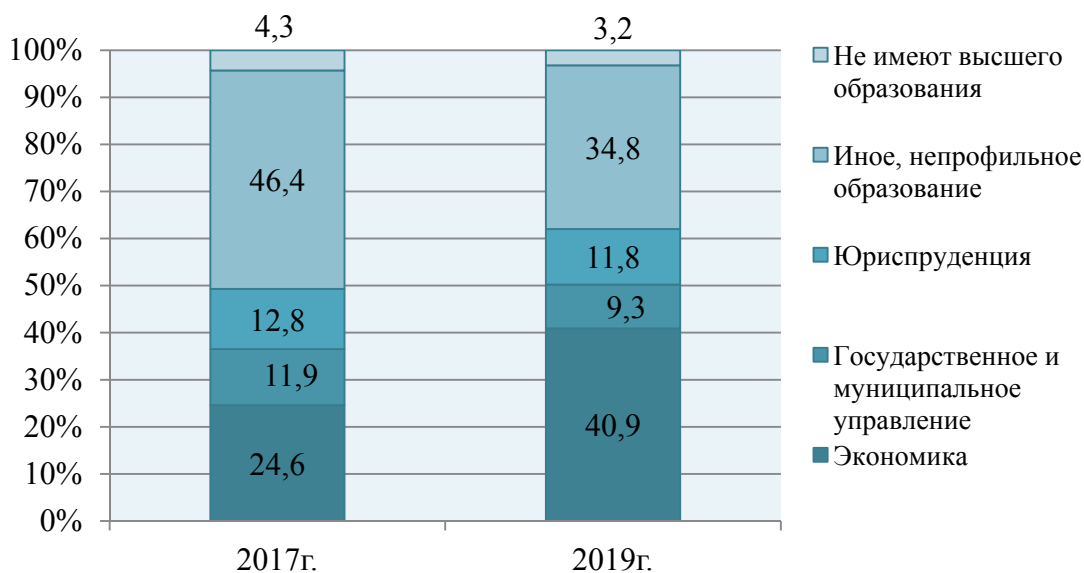


Источник: составлено автором

Рисунок 9– Динамика доли муниципальных служащих с высшим образованием в Курской области

В 11 из 28 администраций муниципальных районов 100% муниципальных служащих имеют высшее образование, при этом 13,5% сотрудников в настоящее время получают высшее образование.

Ситуация, складывающаяся в Курской области с профильным (высшим) образованием, представлена на рисунке 10.



Источник: составлено автором

Рисунок 10 – Динамика соотношения муниципальных служащих, имеющих высшее образование по направлениям подготовки в Курской области, %

В 2017 году большинство муниципальных служащих Курской области имели экономическое образование (24,6 % от общего числа муниципальных служащих), что на 10% больше относительно 2016 года. В 2019 году данный показатель увеличился в 1,6 раза относительно 2017 года и ставил 40,9%. Образование по специальности и направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» в 2019г. получили 9,3 % работников (в 2017 г. – 11,9%); юридическое образование – 11,8 % (в 2017 г. – 46,4%); иное, непрофильное образование – 34,8% (в 2017 г. – 46,4%). Не имеют высшего образования в 2019 году 3,2 % (в 2017 г. – 4,3%) штатных сотрудников органов управления муниципальных образований.

Таким образом, большинство муниципальных служащих по-прежнему имеют непрофильное высшее образование для занимаемой должности. Динамика соотношения муниципальных служащих, имеющих базовое образование по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», на сегодняшний момент является отрицательной (рисунок 11).



Источник: составлено автором

Рисунок 11 – Динамика доли муниципальных служащих, имеющих высшее образование по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», в Российской Федерации и Курской области

Из числа сотрудников местных администраций по России 7,9 % имеют образование по специальности или направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» [12]. Приведенные данные указывают на незначительное превышение региональных

показателей профильности образования муниципальных служащих над показателями по стране.

В совокупности приведённые данные об образовании дают основание для признания несоответствия образовательного уровня значительной части муниципальных служащих требованиям профессионализации системы управления, что и снижает эффективность деятельности местных органов власти.

Анализ кадровых процессов в системе муниципального управления позволяет констатировать наличие определённых проблем. С одной стороны, возрастной состав муниципальных служащих свидетельствует о накопленном опыте и умении эффективно решать задачи, которые стоят перед муниципальным образованием. В то же самое время осваивать новые компетенции с возрастом муниципальным служащим становится все сложнее, что ведёт к трудностям при повышении их квалификации, переподготовки [6]. В связи с этим возникает необходимость осуществления целенаправленной работы по закреплению в кадровом составе местных органов власти чиновников, в том числе посредством кадрового резерва, в возрасте от 30 до 45 лет. По мнению аналитиков, лучший возраст для продвижения на высшие посты – от 35 до 44 лет, поскольку именно в этот период раскрывается управленческий потенциал и определенные карьерные притязания [14].

Таким образом, представленный анализ кадрового обеспечения муниципальной службы за последние пять лет выявил следующие тенденции.

1. Происходит постепенное снижение численности кадрового корпуса муниципальных служащих (количество уменьшилось на 10,9%).

2. Обновление кадров на муниципальной службе происходит медленными темпами, что приводит к увеличивающемуся дисбалансу в возрастной структуре работников. При сокращении количества молодежи до 30 лет (почти 12%), занятой на муниципальной службе, произошло увеличение доли лиц старше 59 лет на 29,2%.

3. Наблюдается уменьшение удельного веса муниципальных работников в группе со стажем от 1 года до 5 лет на 6,3%, в группе со стажем от 5 до 10 лет на 5,3% и одновременно увеличение числа лиц в группе со стажем от 15 лет и более. Это свидетельствует о недостаточном притоке на муниципальную службу «свежих» кадров и, как следствие, отсутствие у «возрастного» состава чиновников прочной и перспективной молодой смены.

4. Существенно улучшились показатели уровня образования муниципальных служащих (высшее образование имеют почти 82%). Однако по-прежнему остается невысоким удельный вес чиновников, имеющих профильное образование по направлениям «Юриспруденция»

и «Экономика и управление» (лишь 41%, в том числе по направлению «Государственное и муниципальное управление» - 18,6%).

Недостаток профильного образования приводит к появлению у чиновников вакуума научных знаний в области муниципального управления и муниципального права, политологии, психологии, информационных и проектных технологий управления.

Увеличивается количество муниципальных служащих, повышающих свой уровень профессионализма и компетентности в системе дополнительного профессионального образования.

Реформирование муниципальной службы в РФ с целью формирования эффективной модели государственного управления на внутрирегиональном уровне невозможны без развития кадрового потенциала органов местного самоуправления, привлечения на муниципальную службу лиц, способных обеспечить упреждающее решение экономических и социальных проблем муниципальных образований.

Список литературы:

1. Указ Президента РФ от 28.04.2008 №607 (ред. от 09.05.2018) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»[Электронный ресурс] // Справочно-информационная система «КонсультантПлюс» – Режим доступа <http://www.consultant.ru>.

2. Агибалов, Ю. Проблемы реформирования местного самоуправления в России / Ю. Агибалов // Федерализм. – 2007. – № 3 (47). – С. 111-123

3. Бухвальд, Е.М. Актуальные вопросы развития муниципальных образований и реформирования института местного самоуправления / Е.М. Бухвальд, Н.В. Ворошилов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2018. – Т.11. – №1. – С. 132-147

4. Голубева, Т.Г. Теория политической модернизации в контексте реформирования местного самоуправления в современной России / Т.Г. Голубева // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. – 2010. – № 4(158). – С. 24-27

5. Меркулов, П.А. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в контексте проблемы реформирования местного самоуправления / П.А. Меркулов, М.Н. Караджова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – № 2(38). – С. 56-60

6. Никифорова, Л.А. К вопросу формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления / Л.А. Никифорова, Е.Н. Фурман, Е.И. Харитоновна // Муниципальная служба: правовые вопросы.

–2014. –№ 4. –С. 10-12.

7. Патрушев, В.И. Анализ основных показателей карового состава муниципальной службы / В.И. Патрушев, Г.Я. Узилевский, В.В. Зима // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – № 6. – С. 27-33.

8. Полянин, А.В. Реформирование системы государственного и муниципального управления в современной России: теория и практика: науч. моногр. / А.В. Полянин, И.Л. Авдеева, Т.А. Головина и др. Под редакцией А.В. Полянина. Орел, – 2018. – 364 с.

9. Преображенский, Б.Г. Развитие муниципальных образований в контексте межбюджетного распределения на мезоуровне / Б.Г. Преображенский, В.В. Сыройжко, О.В. Спицына, Н.В. Кудинова // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – Т.18. – № 6(477). – С. 1101-1119.

10. Сазонов, С.П. Роль межбюджетного регулирования в условиях реформирования местного самоуправления / Сазонов С.П., Завьялов Д.Ю. // Финансы. – 2006. – № 4. – С. 8-11

11. Сергеев, П.В. Местное самоуправление в условиях трансформации общественных отношений: аспекты институциональной теории: монография / П. В. Сергеев, В. А. Чемыхин // Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Курский гос. технический ун-т". Курск, 2008. – 263 с.

12. Состав работников, замещающих государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, по полу, возрасту, стажу работы, образованию на 1 октября 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13289>

13. Тургель, И.Д. Местное самоуправление в России: десять лет в условиях реформирования / И.Д. Тургель // Муниципалитет: экономика и управление. – 2012. – № 2(3). – С. 18-29

14. Фернандес-Араос К. 21 век: нужны люди с потенциалом / Фернандес-Араос К. // Harvard Business Review. - 2014. - С. 37-44.

15. Шмаков, В.И. Проблемы реформирования и роста эффективности местного самоуправления в Российской Федерации / В.И. Шмаков // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2010. – № 2. – С .54-72

Раздел 13
МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ

Цуркан М.В., к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь
Вертакова Ю.В., д.э.н., профессор
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации», Курский филиал, г. Курск

**Направления развития проектного менеджмента
в публичном управлении зарубежных стран**

Современное публичное управление характеризуется внедрением и использованием бизнес-методов в достижении показателей результативности актуальной государственной политики, обозначенной в различных концепциях, стратегиях и программах. При этом данная особенность характерна не только для Российской Федерации, но и для большинства стран геополитического пространства. Примером подобного бизнес-метода является проектный подход, который развивался в публичном управлении различных стран, начиная с 20-х годов 20 века. За время своего становления в мировом пространстве опыт реализации проектного менеджмента в публичном управлении конкретных государств сложно назвать равнозначным. В тоже время, на современном этапе сформировались тренды, характерные для большинства стран, где проектный менеджмент внедрялся в публичное управление систематизировано.

Тренды и модели реализации проектного менеджмента в публичном управлении сформировались несмотря на отмеченные португальскими учеными Витором Сантосом и Иоанном Варжао противоречия.

Как отмечают авторы, «в государственном секторе наиболее важными являются подотчетность, законность, неподкупность, опыт, надежность, тогда как наивысшие ценности частного сектора – это: прибыльность, подотчетность, надежность, эффективность, опыт, честность и новаторство» [3].

Опыт применения проектного менеджмента в публичном управлении различных стран проанализирован в работах многих зарубежных и отечественных ученых.

Станислав Гасик, изучая практики США, Великобритании, Австралии и Канады, выделил шесть направлений управления государственными проектами, отмечая особое значение

организационных структур управления проектами в публичном секторе [2].

А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук, проводя обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе, выявляют тенденции в зарубежной практике на основе реализованных практик в публичном управлении США, Канады, Великобритании, Малайзии, Сингапура [15].

Д.В. Карташова в качестве лучших практик применения проектного подхода в органах власти выделяет Японию, Великобританию и Австралию [9].

Н.В. Мироненко, О.В. Леонова выделяют четыре волны развития проектного подхода в публичном управлении зарубежных стран, акцентируя внимание на изменении методологии оценки проектов с социальным контекстом. Авторы делают выводы, которые основаны, прежде всего, на опыте: США, Канады, Швеции, Швейцарии, Нидерландов, Великобритании, Франции, Германии, Австралии, Сингапура [10].

С.В. Боженко, И.К. Соколов, анализируя управление проектной деятельностью в органах исполнительной власти, учли опыт стран Европейского союза, США, Китая, Японии [6].

Однако, несмотря на многоаспектность анализа международного опыта развития проектного менеджмента в публичном управлении, не в одной из работ не представлено многообразие трендов, актуальных для современного развития проектного управления на территории Российской Федерации, а также не обоснованы соответствующие модели в мировом пространстве, что определило цель исследования, представленного в данной главе.

В США и Канаде реализация проектного подхода осуществляется в рамках программно-целевого подхода [15].

Данные опыт сопоставим с отечественной практикой, в большей степени с реализацией государственных программ, чем с целевыми программами, так как в указанных странах формируются бюджетные программы и проекты, которые являются инструментами бюджетного планирования.

В тоже время, в США, Канаде и Великобритании «сфера применения проектного подхода ограничена» [15]. Как отмечают А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук, в публичном управлении данных стран использование проектных принципов реализуется преимущественно в управлении бюджетными инвестициями, которые направлены «на осуществление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, строительство и модернизацию крупных инфраструктурных объектов» [15].

В США основными направлениями проектной деятельности, реализуемого, в основном, за счет бюджетных инвестиций являются следующие: «оборонный комплекс, промышленность, киберпространство, а также медицина и образование» [6].

В настоящее время, в рамках Стратегии национальной кибербезопасности США реализуется проект по обеспечению безопасности киберпространства. Основные цели данного проекта: защита информационной сети и баз данных Министерства обороны США, минимизация рисков для миссий Министерства обороны США; создание и поддержание боеготовности сил, способных к наступательным кибероперациям; готовность к защите территории США и жизненно важных интересов страны от массивных кибератак; создание и поддержание жизнеспособных киберсил и их использование для управления эскалацией киберконфликтов; создание и укрепление международных альянсов и партнерств по противодействию общим угрозам и увеличению международной стабильности и безопасности [14].

Ключевым инструментом реализации и мониторинга проектов в публичном управлении США являются информационные технологии. Программное обеспечение и технологии для защиты данных проектов предоставляет Центр безопасности интернет (CIS), Microsoft и Dell [8].

Подобный проект реализуется в Великобритании в рамках одноименной Стратегии, которая определена до 2021 года и скорее-всего будет пролонгирована.

Обращение к проектному подходу в публичном управлении Японии произошло в 2005, для усиления позиций на глобальном рынке Министерство промышленности и торговли обеспечило финансирование специальных методик для реализации принятых национальных программ повышения конкурентоспособности [9].

«Методология получила название P2M (Project and Program management) или ценностный подход к управлению» [9]. При этом, первые версии появились еще в 2001 году.

Актуальный P2M представлен в форме «Руководства по управлению инновационными проектами и программами предприятий» и используется не в системе публичного управления, а предприятиями, нацеленными на выработку инноваций. Подход, используемый в стандарте, направлен на оценку продукта с позиции ценности, которую он может принести заинтересованным лицам, а не с позиции коммерческой цели.

Таким образом, стандарт, не используемый в публичном управлении, способствует реализации государственной политики в

Японии. При этом, P2M является основой японской системы сертификации проектных менеджеров и для государственных служащих.

«В Европе наибольший интерес методологии P2M проявила Франция. Также стандарт применяется в Казахстане и на государственном уровне использовался в Украине до 2014 г. В ноябре 2011 года P2M появился и в России» [4].

Под использованием на государственном уровне в данном случае следует понимать формализацию процессов у правления проектами в организациях.

Сегодня стандарты проектного управления для корпоративного уровня приняты практически во всех странах, отмеченных в литературном обзоре данного исследования, при это большинство данных документов (BS 6079-1:2010, PMBOK Guide, DIN 69901, P2M, ОРМЗ, VZPM, GPM, AFITEP и т.д.) не являются основой для реализации проектного подхода в органах власти или с их участием.

Стандарт Великобритании PRINCE2, направленный на управление проектами в социальной сфере, используется в публичном секторе в качестве основного. Греческий стандарт EL0T-1492, разработанный Министерством экономики и финансов Республики, ориентирован на общественные проекты и проекты с привлечением инструмента закупок. Кроме того, в стандарте закреплены основы методики оценки проектных менеджеров [6].

Китайский стандарт C-PMBOK разработан для публичного сектора. Необходимо отметить, что в Китае проектный менеджмент практически монополизирован. Все проекты реализуются при бюджетном финансовом участии и под контролем органов власти.

Разработаны стандарты по управлению проектами и в ЮАР (NQF4), Индии (CEPM), Южной Кореи (PROMAT). По своей сути данные стандарты больше напоминают концепции. Конкретную область применения их определить сложно.

В Российской Федерации стандарты в области проектного управления (ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р 54871-2011, ГОСТ Р 54870-2011, ГОСТ Р ИСО 21500:2014, ГОСТ Р 58184-2018, ГОСТ Р 58305-2018) также, как и в большинстве стран Европы, рекомендованы для корпоративных структур, при этом многие стандарты могут быть применены в организациях с любой собственностью.

Необходимо отметить, что в Российской Федерации некая стандартизация проектного менеджмента в публичном управлении существует на региональном уровне. Систематизация проектного управления на уровне субъектов-лучших практик началась раньше, чем были изданы федеральные постановления №1050 и заменившее его №1288 о проектной деятельности в органах власти. В качестве лучших

практик следует выделить Белгородскую область, Ленинградскую область, Ханты-Мансийский автономный округ, Приморский край. В последнем субъекте Российской Федерации еще в 2016 году для стандартизации процессов проектного управления в органах власти был принят «Проектный кодекс», обеспечивший единство терминологии и методологии управления проектами в Приморском крае.

Для развития проектных компетенций в органах власти Великобритании «департаментом, совместно с Оксфордской бизнес-школой была создана академия Major Project Leadership Academy, целью которой была подготовка компетентных руководителей проектов» [9].

«С 2011 года в Австралии все государственные организации обязаны проходить данную систему оценки. В правительственных организациях используется специальная система сертификации по управлению проектами (21 компетенция)» [9].

В мировом пространстве основными системами международной сертификации, которые применяются для оценки компетенций работников публичных структур, являются: IPMA, IPM, ISO, GAPPS, APM. Данные системы отличаются моделями оцениваемых компетенций по профилям и группам, методами и инструментами оценки с учетом индикаторов компетенций модели, интерпретацией проведенной оценки.

Д.В. Карташова отмечает, что, в настоящее время, государственные органы Великобритании активно внедряют методики Agile [9], а государственные учреждения реализуют различные проекты, в том числе используя практику государственно-частного партнерства.

Методики Agile предполагают работу над проектами замотивированных профессионалов с особым типом мышления, описанным четырьмя ценностями и двенадцатью принципами, среди которых главное – это создание продукта проекта с измеримой ценностью в условиях неопределенности.

Основное преимущество данного подхода в прозрачности процесса реализации проекта для всех заинтересованных сторон.

В США Agile обязателен для реализации в государственном управлении, в Российской Федерации единичные «госорганизации делают первые попытки применения гибких подходов» [12]. Данный аспект может быть объяснен тем, что подход Agile в деятельность структур публичного управления целесообразно внедрять при наличии опыта систематизированного использования классического проектного менеджмента при реализации полномочий и функций органов власти, что для Российской Федерации пока для всех уровней власти не характерно, при этом современную ситуацию можно охарактеризовать как «стадия становления».

Проекты государственно-частного партнерства, имеющие какие-либо схожие с отечественной практикой механизмы реализации, внедрены также в США, Франции, Германии.

Во Франции проекты государственно-частного партнерства реализуются в рамках программы, известной как «Сообщество смешанной экономики» или SEM, ее законодательство формируется с 1983 года.

Как отмечает Е.Н. Таперко, суть программы позволяет распределять риски и менеджмент в проекте в зависимости от размера владения доли актива в конкретном проекте, то есть «чем выше объем доли, тем более значительно представлена сторона-участница проекта» [16].

Н.Я. Азаров, Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев отмечают, что важным шагом в развитии проектного управления на государственном уровне в Австралии стало внедрение модели оценки зрелости организации в области управления проектами, программами и портфелем проектов – РЗМЗ, разработанной в Великобритании [5].

Проектное управление во Франции реализуется также на локальном уровне публичного управления в рамках партисипаторных проектов, которые схожи с отечественной практикой «Программа поддержки местных инициатив». Суть подобных проектов заключается в том, что их объект определяют местные сообщества, которые в дальнейшем будут являться пользователями результатов проекта.

Опыт реализации партисипаторных проектов получен также в других странах Европы, Африки, Латинской Америки, Северной Америки, Азии, Австралии [13, с. 4-7].

Однако, именно третья волна развития партисипаторного проектирования, начавшаяся в 2014 году с Парижа и распространившаяся в другие муниципалитеты, как отметил Нельсон Диас [13, с. 373-384], наиболее близка к отечественной практике.

Признаки партисипативного участия в проектах, реализуемых структурами публичного управления, обладает программа США «Стимулирование городского развития» (Urbal development action grants).

В рамках данной программы «государственные средства выделяются под конкретные проекты, будь то строительство инфраструктурных объектов, развитие реальной промышленности, возведение жилья, восстановление деловой активности. Данная программа учитывает интересы не только местной администрации, но и частных компаний и населения. Субсидии предоставляются на конкурсной основе» [16].

Сходство данной программы с реализуемой в России поддержкой местных инициатив заключается в том, что проекты отбираются на

конкурсной основе, критерии утверждены, для реализации проектов выделяется субсидия из бюджетной системы.

При этом в США «существует конкретная система выбора населенных пунктов для субсидирования и разработана матрица критериев, одни из которых: средний доход на душу населения, темпы роста населения, уровень бедности, срок использования жилых строений» [16], в России данная практика не ведется.

Оценка государственных проектов в социальном контексте и государственной политики, по мнению Н.В. Мироненко, О.В. Леоновой, имела следующие волны развития:

1960-1975 гг. характеризуются развитием в Швеции, ФРГ и США оценочной деятельности, направленной на анализ результативности в рамках научных исследований для корректировки целей и максимизации эффективности социальных проектов и программ;

1975-1989 гг. развитие оценки в контексте экономической эффективности (затраты к выгоде от реализации проекта), практика Нидерландов, Великобритании;

1987-2000 гг. проведение в Швейцарии и англосаксонских странах внутренней экспертизы, самооценка на высшем уровне публичного управления;

С 2000 года проектное управление в Канаде и странах Европейского союза характеризуется внедрением кластерной оценки [10].

С 2000-х годов в странах Европы и Азии в системах государственного управления формируются организационные структуры проектного менеджмента.

Следует отметить, что реализация проектного менеджмента с участием структур публичного управления подразумевает реализацию и транснациональных проектов в рамках экономических союзов или для решения конкретных проблем, затрагивающих несколько стран.

В данном контексте следует выделить опыт Европейского союза (далее – ЕС) и Евразийского союза (далее – ЕАЭС).

В ЕС уже более 15 лет реализуется электронное управление совместными проектами развития социальной сферы стран-участников, транспортной инфраструктуры, а также проектов в экологическом направлении [1].

Реализация транснациональных проектов ЕС часто поддерживается институтами развития (Европейский банк реконструкции и развития, Европейский инвестиционный банк, Всемирный банк Экономического развития) на основах софинансирования.

В ЕАЭС для развития проектного менеджмента в публичном управлении с 2014 года разрабатывается интегрированная информационная система союза, инициирован проект по развитию трансграничного пространства, позволяющий признавать цифровые подписи и направлен на организацию электронного документооборота на территории ЕАЭС [18].

Для поддержки инициатив бизнеса и правительств стран ЕАЭС в Евразийской Экономической Комиссии создан специальный проектный офис, реализуется первый проект в данном направлении – «Цифровая прослеживаемость товаров».

Ключевым финансовым институтом развития транснациональных проектов ЕАЭС является Евразийский банк развития.

Организационные структуры реализации проектного менеджмента в публичном управлении зарубежных стран

Первые организационные изменения, реализованные для осуществления проектного менеджмента в публичном управлении зарубежных стран, были внедрены в США.

В 30-50-е годы XX века для реализации государственных проектов «на базе военно-воздушных сил и военно-морского флота США была внедрена матричная организационная структура» [6].

В настоящее время, функции проектного офиса в публичном управлении США выполняет Государственное управление бюджета, которое подчиняется непосредственно президенту [2].

Офис управления крупными государственными проектами функционируют в Канаде, среди задач офиса можно выделить государственный контроль реализации проектов, предполагающих разработку природных ресурсов [10].

В 2009 году в Малайзии был создан проектный офис по эффективности деятельности и реализации комплекса реформ, получивших наименование – PEMANDU, образовавшиеся из полного наименования – Performance Management and Delivery Unit [15].

В 2011 году в Великобритании была создана новая организационная структура в органах государственной власти – Департамент приоритетных проектов. Основные причины структурных изменений: неэффективная работа с рисками в публично управлении, проблемы реализации государственных проектов [9].

По своей сути Департамент выполнял функции проектного офиса в публичном управлении Великобритании, осуществлял оценку эффективности реализации государственных проектов, экспертную и консультативную поддержку других органов государственной власти королевства [9].

С 2016 года данное ведомство прошло реструктуризацию, вошло в состав офиса Премьер-Министра и Казначейства, получило новое наименование – Департамент инфраструктуры и проектов (Infrastructure and Projects Authority) [15].

В настоящее время функции Департамента заключаются в следующем:

- определение уровня затрат на реализацию проектов на основе стоимости жизненного цикла;
- представление Парламенту и широкой общественности информации обо всех масштабных бюджетных проектах в виде отдельного стратегического документа;
- сопровождение проектов через участие уполномоченных Департаментом лиц;
- проведение оценки результативности проектной деятельности, представление отчетности в Национальный офис аудита, Парламент и общественности» [15].

Как отмечает С.В. Боженко, И.К. Сололов, для реализации каждого проекта с участием органов власти формируется проектный комитет, который включает в себя три уровня: руководитель проекта; менеджер проекта; команда проекта, обеспечивающая получение продукта проекта [6].

Во Франции роль проектного офиса выполняет Департамент по государственной модернизации, отчитывающийся за свою деятельность Правительству Франции. Основные функции Департамента заключаются в следующем: разработка «и внедрение в систему государственного управления различных проектов по модернизации социально-экономического пространства» [10], а также координация участия в проектах государственных учреждений.

В Австралии проектный офис входит в состав Министерства инфраструктуры и регионального развития [2].

А.Г. Силуанов, А.В. Пинчук отмечают, что в Сингапуре роль проектного офиса выполняет Центр управления государственными проектами Министерства финансов, который осуществляет методологическую поддержку при определении целей и рисков проектов с бюджетным финансированием, обобщает лучшие практики и разрабатывает механизмы, обеспечивающие возможность их применения [15].

В Японии ключевым элементом организационной структуры проектного менеджмента в публичном управлении являются руководители проектов, которые должны обладать не только необходимой квалификацией, но и уметь организовывать в команде единство командного духа, единое ментальное пространство «Ба» [4].

Подобный подход, как отмечают С.В. Боженко и И.К. Соллолов позволяет создавать команды с общей системой ценностей и целей [6].

Для реализации транснациональных проектов создаются проектные офисы, которые по своей сути являются надгосударственными. Например, в структуру проектного офиса ЕАЭС вошли представители всех стран-участников, обладающие компетенциями в сфере оценки и анализа проектов.

Эксперты офиса находятся на прямой связи со всеми аналогичными структурами в странах ЕАЭС, которые занимаются реализацией проектов стран-участников [7].

Таким образом, организационные единицы, участвующие в реализации проектов в публичном управлении можно разделить на: непосредственно реализующие и оказывающие методологическую и прочую поддержку.

В соответствии с системой подчинения: прямое подчинение главе государства, главе правительства, руководителю министерства.

Система проектного менеджмента в публичном управлении Российской Федерации в рамках реализации внутренних проектов включает организационные единицы на всех уровнях власти.

На федеральном уровне, функции проектного офиса выполняет Департамент проектной деятельности Российской Федерации, который подчиняется Совету при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам. Консультативную функцию выполняют различные общественно-деловые советы.

Модели реализации проектного менеджмента в публичном управлении

С.В. Боженко, К.И. Соколов, провидя анализ опыта управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти, выделили западную и азиатскую модель реализации проектного подхода в публичном управлении [6].

По нашему мнению, западную модель следует разделить на европейскую и американскую. При схожести черт: ориентация на результат, реализация краткосрочных и среднесрочных проектов, привлечение бюджетных источников и средств бизнес-сообщества, постоянное совершенствование проектных компетенций членов команды, данные модели имеют различия.

Ливия Истрат и Ливия Мариам в своих трудах заподноевропейскую модель [0], которая по своей сути обозначена авторами как европейская.

Как отмечает Н.В. Мироненко, О.В. Леонова американская модель проектного менеджмента в публичном управлении характеризуется большим объемом бюджетного финансирования проектов,

направленных на защиту суверенитета страны, сложную организационную структуру управленческих звеньев и исполнителей, длительные процедуры согласований [10].

В тоже время, американская модель предполагает использование гибких методов при планировании проектов, отличных от классического проектного управления. Данный аспект вступает в противоречие с бюрократизацией процедуры, что, безусловно, мешает достижению всех запланированных результатов.

В частности, именно данный аспект не позволил до конца обеспечить внедрение всех систем киберзащиты [10].

Европейская модель предполагает преимущественное использование инструментов общественного обсуждения при принятии решений о запуске проектов, замечания и предложения населения являются основой для совершенствования планирования и реализации проекта его командой.

Азиатская модель ориентирована на процесс реализации проекта в рамках концепции «бережное управление», долгосрочное планирование, принятие управленческих решений на началах авторитета, мудрости и опыта членов команды проекта. Данная модель ориентирована на решение внутренних проблем, формирование собственных инноваций, а не на сотрудничество в геополитическом контексте.

Необходимо отметить, что внедрение обозначенной концепции в систему проектного управления характерно и для некоторых регионов Российской Федерации, например, Белгородской и Воронежской областей.

По своей сути в отечественной практике «бережливое управление – это система организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства, направленная на удовлетворение запросов от потребителя (граждан (физических и юридических лиц) и внутреннего – сотрудников исполнительных органов государственной власти и подведомственных им учреждений) с охватом всех процессов государственного управления и их постоянным совершенствованием с целью создания жизнеспособного гибкого современного и эффективного правительства, ориентированного на постоянное улучшение социально-экономического развития региона, улучшение качества жизни и повышение уровня удовлетворенности граждан» [17].

То есть реализация проектов, отвечающих актуальным потребностям общества с минимальной затратой всех видов ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и временных) для получения максимальных результатов.

Таким образом, проектный менеджмент в публичном управлении, реализуемый в Российской Федерации имеет схожие черты с каждой из обозначенных моделей, но более тяготеет к модели европейской, что отражено на рис. 1.



РП – Российская практика реализации проектного менеджмента в публичном управлении

ГЧП – проекты государственно-частного партнерства

Рисунок 1 - Интеграция элементов моделей реализации проектного менеджмента в публичном управлении в практику Российской Федерации

Источник: составлено авторами

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что в зарубежных странах формируются следующие тренды развития проектного менеджмента в публичном управлении:

– дуальность реализации проектного менеджмента с участием структур публичного управления по отношению к среде и команде, участвующей в реализации управленческих функций, что подразумевает выделение двух отдельных направлений: транснациональный проектный менеджмент; проектный менеджмент, реализуемый на территории конкретного государства;

– дуальность реализации проектного менеджмента с участием структур публичного управления на территории многих стран – лучших практик: проектный менеджмент как метод осуществления полномочий и функций органов власти; участие структур публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия (публично-частное партнерство, партисипаторное бюджетирование);

– применение проектного менеджмента в публичном управлении для реализации функций и полномочий органов власти в рамках программно-целевого подхода;

– развитие организационных структур проектного менеджмента в органах власти, в основном, за счет создания проектных офисов;

– формирование систем оценки проектных компетенций служащих органов власти;

– внедрение специальных методов оценки проектов с участием структур публичного управления, направленных на достижение социальных эффектов;

– использование информационных технологий для управления проектами в публичном менеджменте;

– подход к развитию проектного менеджмента в публичном управлении в рамках американской, европейской или азиатской модели, а также в рамках их синергии.

Следует отметить, что все эти тренды характерны и для Российской Федерации или являются направлениями для дальнейшего развития.

Список литературы:

Liviu I., Liviu M. Research on the use of project management in organizational culture change in public administration institutions. // *Procedia Economics and Finance*. 2012. № 3. С. 617 – 622.

1. Millan M., Salvador R., Mantilla E., Artinano B. Meteorology and photochemical air pollution in southern Europe: experimental results from EC research projects // *Atmospheric Environment*. 1996. Т. 30. № 12. С. 1909-1924.

2. Stanisław G. Panama National public projects implementation systems: How to Improve public projects delivery from the country level. // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016. № 226. С. 351 – 357.

3. Vitor S., João V.. PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success – Position Paper. // *Procedia Computer Science*. 2015. № 64, С.1190 – 1199.

4. P2M, или управление проектами по-японски. [Электронный ресурс]. URL:

https://skillbox.ru/media/management/p2m_ili_upravlenie_proektami_po_yaponski/ (дата обращения: 15.09.2020)

5. Азаров Н. Я., Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д. Инновационные механизмы управления программами развития. 2011. 458 с.

6. Боженко С.В., Соколов И.К. Анализ мирового опыта управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти. // Инновации и инвестиции. 2020. № 6. С. 71-75.

7. К 2025 году будет реализована общая цифровая повестка ЕАЭС и создан общий финансовый рынок. [Электронный ресурс]: Евразийская экономическая комиссия URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/3-04-2018-4.aspx> (дата обращения: 12.09.2020)

8. Карасев П. Новые стратегии США в области кибербезопасности. [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/novye-strategii-ssha-v-oblasti-kiberbezopasnosti/> (дата обращения: 12.09.2020)

9. Карташова Д.В. Международный опыт применения проектного управления в органах власти. В сборнике: Российская наука в современном мире. / Сборник статей XVII международной научно-практической конференции. 2018. С. 145-146.

10. Мироненко Н.В., Леонова О. В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // [Электронный ресурс]: Управленческое консультирование. 2017. №6 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 30.08.2020).

11. Мухин К.Ю. Стандарт P2M как новый метод управления инновационными проектами. // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2016. № 8. С. 201-204.

12. Навигатор цифровой трансформации: Agile подход в государственном управлении. [Электронный ресурс]. URL: <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/> (дата обращения: 14.09.2020)

13. Нельсон Диас. Надежда на демократию / сборник статей под общей редакцией Нельсона Диаса /Пер. с англ. М.: Алекс, 2019. 636 с.

14. Овчинский В.С. Новая стратегия кибербезопасности США. // Стратегические приоритеты. 2015. № 4 (8). С. 15-32.

15. Силуанов А.Г., Пенчук А.В. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе. / В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч. 2019. С. 76-78.

16. Таперко Е.Н. Международный опыт управления реализацией проектов государственно-частного партнерства. // Форум молодых ученых. 2019. № 8 (36). С. 293-299.

17. Центр эффективности Правительства Воронежской области. [Электронный ресурс]. URL: <https://cevrn.ru/berezhlivoe-pravitelstvo/> (дата обращения: 19.09.2020)

18. Цуркан М.В. Проектный подход как метод реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС. // Hypothesis. 2018. № 3 (4). С. 147-157.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

КОЛЛЕКТИВНАЯ НАУЧНАЯ МОНОГРАФИЯ

Подписано в печать 16.10.2020 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать ризография. Усл. печ. л. 14,0.
Тираж 500 экз. (1-й завод – 30 экз.) Заказ № 480.
Отпечатано с готового оригинал-макета в издательстве
Среднерусского института управления - филиала РАНХиГС
г. Орел, ул. Панчука, 1.