

# ЧЕЛОВЕК СОЦИУМ ОБЩЕСТВО

Выпуск №8

2022

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Международный гуманитарный журнал "Человек. Социум. Общество" рассчитан на молодых ученых, студентов и аспирантов. Публикуются статьи по педагогике, психологии и социологии. Специализация журнала позволяет размещать результаты исследований междисциплинарного характера. Все материалы проходят проверку на плагиат и рецензируются. Редакция оставляет за собой право отклонения статей, не соответствующих требованиям предоставления материалов. Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей. Авторы статей несут полную ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации. Редакция не несет ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. При использовании и заимствовании материалов ссылка обязательна. Международный Центр «Искусство и образование» <http://www.art-in-school.ru/> e-mail: [jornal-gum@yandex.ru](mailto:jornal-gum@yandex.ru)

**Главный редактор:**

Жаркова Алена Анатольевна — доктор педагогических наук, кандидат философских наук, профессор, профессор РАО, Московский государственный институт культуры (Москва)

**Редакционная коллегия:**

М. П. Нечаев — доктор педагогических наук, профессор, Академия социального управления (Москва)

А. Ю. Огородников — доктор философских наук, профессор, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (Москва)

С. М. Куницына — кандидат педагогических наук, доцент, Академия социального управления (Москва)

Г. П. Иванова — доктор педагогических наук, профессор, Московский государственный областной университет (Москва)

Г. С. Голошумова — доктор педагогических наук, профессор, Московский педагогический государственный университет (Москва)

А. Д. Жарков — доктор педагогических наук, профессор, Московский государственный институт культуры (Москва)

Московский государственный институт культуры

Л. П. Шиповская — доктор философских наук, профессор, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (Москва)

А. В. Молчанова — кандидат педагогических наук, доцент, Российский государственный социальный университет (Москва)

Е. В. Суровцева — кандидат филологических наук, доцент, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

А. В. Неверов — кандидат социологических наук, доцент, Российский университет дружбы народов (Москва)

Е. А. Журавлева — кандидат педагогических наук, доцент, Московский государственный институт культуры (Москва)

М. Р. Резаков — кандидат политических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Москва)

И. В. Кудринская — кандидат педагогических наук, доцент, Московский городской

педагогический университет (Москва)

Е. В. Летов — кандидат философских наук, Московский государственный институт культуры (Москва)

А. П. Сухоносков — кандидат психологических наук, доцент, Московский городской педагогический университет (Москва)

С. В. Трушкова — кандидат психологических наук, доцент, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

**Редакционный совет:**

О. А. Иванова — доктор педагогических наук, профессор, Московский городской педагогический университет (Москва)

В. М. Поставнев — кандидат психологических наук, доцент, Московский городской педагогический университет (Москва)

С. Л. Фролова — доктор педагогических наук, профессор, Академия социального управления (Москва)

И. В. Афанасьев — кандидат юридических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (Москва)

А. Н. Анищенко — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, заведующий лабораторией «Стратегическое развитие агропромышленного комплекса» Институт проблем рынка РАН (Москва)

В. В. Чурин — кандидат философских наук, доцент, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ) (Москва)

В. А. Есаков — доктор культурологии, профессор, Московский государственный институт культуры (Москва)

С. А. Уталиев — доктор философских наук, профессор, Казахско-Русский Международный университет (КРМУ) (Актобе)

З. М. Мухамедова — доктор философских наук, профессор, Ташкентский государственный стоматологический институт (Ташкент)

Д. Х. Исламова — доктор философии, профессор, Ташкентский государственный технический университет (Ташкент)

С. С. Байсарина — кандидат педагогических наук, профессор РАЕ, Евразийский национальный университет имени Л.Н.Гумилева (Нур-Султан)

Н. В. Обелюнас — кандидат филологических наук, доцент, Кемеровский государственный университет (Кемерово)

С. С. Жубакова — кандидат педагогических наук, доцент, Евразийский Национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Нур-Султан)

И. В. Воробьева — кандидат культурологии, доцент, Белорусский государственный университет (Минск)

А. А. Бейсембаева — кандидат педагогических наук, профессор, Казахский университет международных отношений и мировых языков имени Абылай хана (Алматы)

Х. Б. Норбутаев — кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой начального образования Термезский государственный университет (Термез)

Г. М. Сыдыкова — кандидат психологических наук, доцент, Кыргызский Национального университета имени Жусупа Баласагына (Бишкек)

Подписано в печать 25.06.2022 г. Формат 14,8×21 1/4. | Усл. печ. л. 2 | Тираж 100

Содержание

**РАЗДЕЛ 1: ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**

|   |    |
|---|----|
| 1. ОТНОШЕНИЕ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЁЖИ К ДИСТАНЦИОННОМУ ФОРМАТУ ОБУЧЕНИЯ.....   | 5  |
| <b>Пономарева Марина Юрьевна, Табатчикова Елена Сергеевна, Ячменева Анна Степановна, Темникова Елена Юрьевна</b>                |    |
| 2. ПОДГОТОВКА УЧИТЕЛЯ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ К КОРРЕКЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....     | 12 |
| <b>Руднева Ю.А., Кургинян Г.А.</b>  |    |
| 3. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....                                     | 22 |
| <b>Баутиста Арейса Остайлид, Николаева Галина Николаевна</b>  |    |
| 4. УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА.. | 31 |
| <b>Баутиста Арейса Остайлид, Николаева Галина Николаевна</b>  |    |
| 5. СОВЕТСКОЕ ИСКУССТВО В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ.....  | 45 |
| <b>Нагорнова Варвара Олеговна</b>   |    |
| 6. ПОТЕНЦИАЛ ИГРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУЗЫКАЛЬНО-ЭСТЕТИЧЕСКОМ ВОСПИТАНИИ ДОШКОЛЬНИКОВ.....  | 55 |
| <b>Хао Цзансюн</b>  |    |

**РАЗДЕЛ 2. ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

|   |    |
|---|----|
| 7. НАЛОГОВЫЙ МОНИТОРИНГ КАК ИНСТИТУТ НАЛОГОВОГО ПРАВА И ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ..... | 60 |
| <b>Корсун Тамара Ивановна, Дрыгина Жанна Викторовна</b>   |    |
| 8. БРЕНДИНГ: ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ.....  | 69 |
| <b>Герасимов Андрей Сергеевич</b>   |    |
| 9. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....                        | 72 |
| <b>Терехин Дмитрий Сергеевич</b>  |    |
| 10. ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....                        | 76 |
| <b>Лыкова Елена Сергеевна</b>   |    |
| 11. ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....   | 83 |
| <b>С.В. Нефедова, С.В. Бардакова</b>  |    |
| 12. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ. ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА.....      | 87 |
| <b>С.В. Нефедова, С.В. Бардакова</b>  |    |
| 13. МОРАЛЬНЫЙ ВРЕД ПРИ НЕЗАКОННОМ УВОЛЬНЕНИИ.....   | 90 |
| <b>Стадник Диана Дмитриевна, Шатверян Нелли Григорьевна</b>   |    |

14. МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ КОНСОЛИДАЦИИ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ.....98  
**Соболь Владимир Олегович**
15. К ВОПРОСУ О ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТИЦИЙ В УГОЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ.....104  
**Иванчук Анна Константиновна**
16. УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА.....111  
**Кузнецова Анастасия Александровна**
17. ОСОБЕННОСТИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРАВООТНОШЕНИЙ.....115  
**Рычкова Дарья Николаевна**
18. ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИИ РАБОТЫ ПОСТАВЩИКОВ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ.....118  
**Убилава Георгий Теймуразович**

## РАЗДЕЛ 1: ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

**Пономарева Марина Юрьевна**

Ponomareva Marina Yurievna

Студент факультет психолого-педагогического образования

**Табатчикова Елена Сергеевна**

Tabatchikova Elena Sergeevna

Студент факультет психолого-педагогического образования

**Ячmeneва Анна Степановна**

Yachmeneva Anna Stepanovna

Студент факультет психолого-педагогического образования

**Темникова Елена Юрьевна**

Temnikova Elena Yurievna

Руководитель, доцент кафедры психологии и педагогики дошкольного и начального образования, кандидат педагогических наук, НТГСПИ (ф) РГППУ  
УДК 37

### ОТНОШЕНИЕ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЁЖИ К ДИСТАНЦИОННОМУ ФОРМАТУ ОБУЧЕНИЯ

### THE ATTITUDE OF STUDENTS TO THE DISTANCE LEARNING FORMAT

**Аннотация:** В наше время все значительнее развиваются информационные технологии. С помощью данных технологий люди быстро и легко узнают что-то новое, находят нужную для себя информацию. Информационные технологии не прошли мимо и не оставили без внимания сферу обучения. Они подвергли изменениям и реформированию образование, в котором на 1-ое место вышли информационные технологии в виде мультимедийного интерактивного оборудования и обучающих фото-видеоматериалов, вошедшие в процесс обучения и давшие развитие дистанционному обучению. Целью дистанционного обучения является объединение виртуального и традиционного образования. В данной статье раскрывается отношение студентов к дистанционному образованию.

**Abstract:** Nowadays, information technologies are developing more and more significantly. With the help of these technologies, people quickly and easily learn something new, find the information they need. Information technologies have not passed by and have not ignored the field of education. They have changed and reformed education, in which information technologies in the form of multimedia interactive equipment and educational photo-video materials have taken the 1st place, which have entered into the learning process and have given development to distance learning. The purpose of distance learning is to combine virtual and traditional education. This article reveals the attitude of students to distance education.

**Ключевые слова:** студенты, молодежь, дистанционное обучение, высшее учебное заведение, онлайн – формат.

**Key words:** students, youth, distance learning, higher education institution, online format.

На сегодняшний день многие высшие учебные заведения находятся в процессе пересмотра и переоценивания традиционных моделей образовательной системы, истоки которых заложены еще в период формирования и развития самых первых университетов, а именно когда происходили личные встречи учеников с педагогами.

Исходя из вышенаписанного, актуальность исследования связана с анализом пост эффектов временного перехода на дистанционное обучение, выявления проблем, с которыми столкнулось студенческие коллективы и сравнение с очным форматом обучения, предоставленное в плюсах и минусах, выделенных студентами.

Сегодня многие ВУЗы предлагают онлайн обучение, подчеркивая его плюсы для тех, кто хочет получить образование. Дистанционное обучение является возможностью совмещения работы с учебным процессом, лучшее использование материалов с помощью различного программного обеспечения, разумное использование временных ресурсов и углубленное изучение текущих разделов и областей, разумные затраты, объективная оценка путем устранения симпатий и антипатий, доступность для учащихся с ограниченными возможностями

Несомненно, что изменения, коснувшиеся образовательного процесса в целом, оказали непосредственное влияние на восприятие студенческой молодежи перехода на дистанционный формат, актуализировали вопросы относительно доступности цифровых технологий, обозначили ряд проблем организационного, технологического, социального и психофизиологического характера.

Но как же к данному формату обучения относятся сами студенты? Ответ на этот вопрос и стал целью нашего исследования.

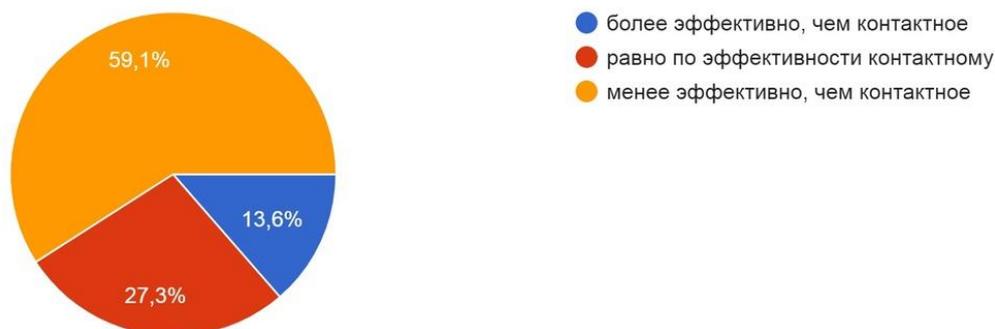
Для исследования нами была разработана анкета, соответствующая цели исследования, состоящая из 5 закрытых и 7 открытых вопросов. В ней приняли участие студенты Нижнетагильского государственного социально-педагогического института филиала федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный профессионально-педагогический университет». В анкете приняло участие 22 человека.

Итак, перейдем к анализу результатов анкеты и рассмотрим некоторые ее

вопросы.

Первый вопрос, в разработанной анкете, уточнял мнение респондентов о самом дистанционном обучении (рис. 1).

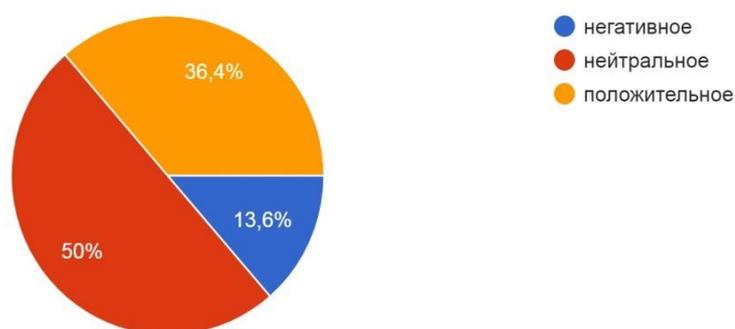
1. По Вашему мнению, дистанционное обучение:  
22 ответа



Большая часть (59,1%) респондентов отметили, что дистанционное обучение менее эффективно, чем контактное (очное). 27,3% считают, что и дистанционное и контактное (очное) обучение по эффективности равно. И только 13,6% респондентов считают дистанционное обучение более эффективно чем контактное (очное)

Далее предоставлены результаты 2 вопроса (рис. 2):

2. Ваше отношение к дистанционному обучению  
22 ответа

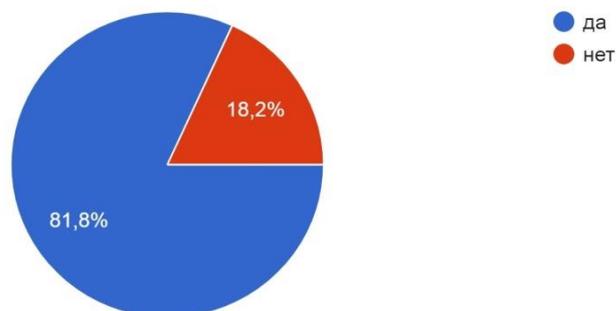


Из числа всех опрошенных 50% студентов не обозначили свою позицию четко и высказали нейтральное отношение к дистанционному формату обучения, положительное отношение имеют 36,4% обучающихся, и лишь 13,6% респондентов

продемонстрировали негативное отношение к такому формату, так как видят в нем большое количество отрицательных аспектов, которые приводят к снижению эффективности обучения. Из этого следует следующая диаграмма (рис. 3).

3. Считаете ли Вы, что из-за дистанционного обучения Вы не получили тех знаний, которые хотели получить?

22 ответа

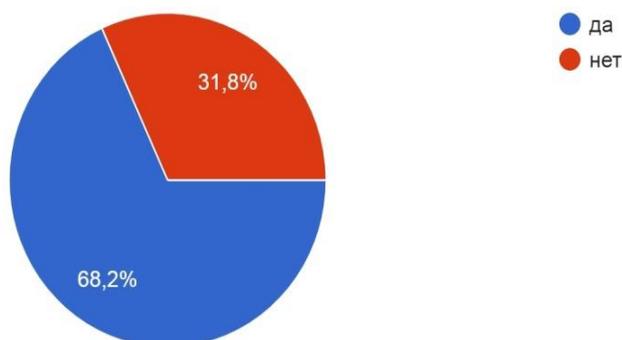


Как мы можем увидеть на рис. 2 81,8% опрошенных во время дистанционного обучения не получают желаемых знаний. 18,2% студентов отметили, что такое обучение не помешало им получить те знания, которые они хотели получить.

Рассмотрим ниже предоставленную диаграмму (рис. 4).

4. Считаете ли Вы, что из-за дистанционного обучения Вы не сформировали компетенций, которые Вам необходимы для будущей трудовой деятельности?

22 ответа

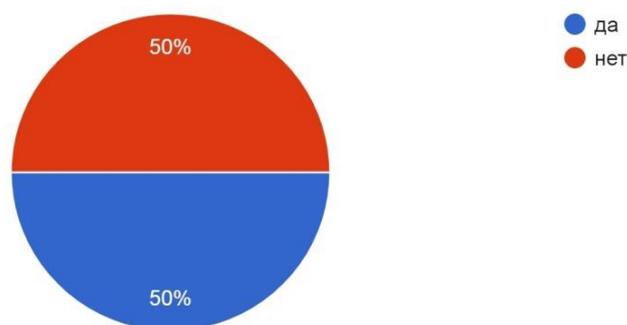


На вопрос о сформированности компетенций, необходимых для будущей профессиональной деятельности, во время дистанционного обучения, 68,2% респондентов отметили, что необходимые компетенции не сформировали, остальные же 31,8% студентов имеют сформированные компетенции.

Рассмотрим ниже предоставленную диаграмму (рис. 5).

5. Вы бы хотели продолжать обучение в дистанционном формате ?

22 ответа

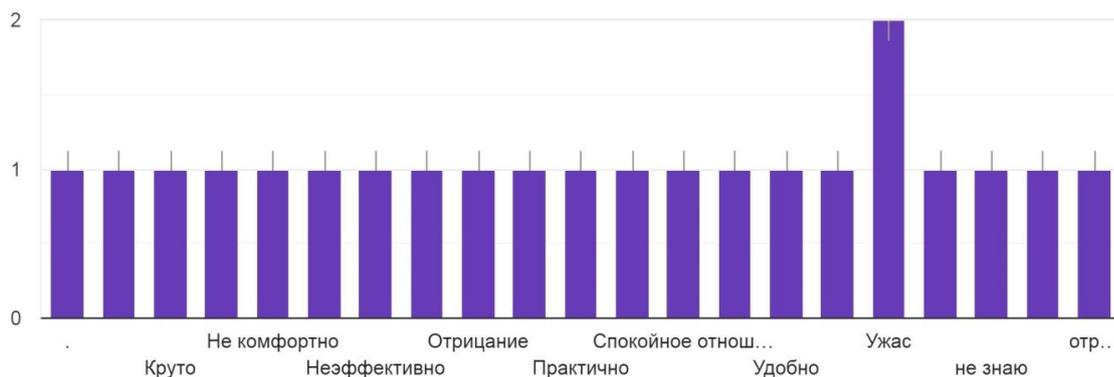


Из результатов, приведённых в диаграмме, по вопросу о том, стоит ли продолжать обучение в дистанционном формате, мнение разделилось на равное количество ответов: 50% студентов - против дистанционного обучения и 50% - согласны продолжать обучение в данном формате.

Рассмотрим ниже предоставленную диаграмму (рис. 6).

6. Если бы нужно было охарактеризовать Ваше отношение к дистанционному обучению одним словом, то это было бы слово:

22 ответа



На рис. 5 мы можем увидеть результаты следующего вопроса: студенческой молодёжи было предложено охарактеризовать своё отношение к дистанционному обучению одним словом. Полученные слова имели различный характер: негативной окраски - "Не комфортно", "Неэффективно", "Отрицание", " Ужас", и положительной - "Круто", "Практично", "Спокойное отношение", " Удобно".

Студенты также, положительно воспринявшие переход на дистанционный формат обучения выделили такие преимущества как: возможность совмещать учебу и профессиональную деятельность, увеличение свободного времени, вместе с тем - экономия временного ресурса, траченного на дорогу до образовательного учреждения (так же для иногородних) и легче сдавать экзамены.

В рамках исследования одной из первых четко обозначившихся проблем явилась информационная, большинство респондентов высказали имеющиеся у них затруднения с недопониманием изучаемого материала и неполноценностью знаний.

Следующую область проблем можно обозначить как социально-психологические. Недостаток очных коммуникаций с преподавательским составом отметили большое количество студентов. Так же преградой для эффективного образовательного процесса является техническая оснащенность, которая непосредственно необходима для обеспечения дистанционного формата обучения.

Самыми популярными ресурсами для проведения лекций и семинаров выступили платформы Zoom и Moodle, студенты считают данные форматы так же наиболее приемлемыми с точки зрения возможности задать уточняющие или интересующие вопросы преподавателю.

В ходе вынужденного обучения в онлайн формате студенты стали понимать, что все-таки невозможно заменить живое общение с педагогами, потому что это не просто передача «сухих» знаний - это передача личного опыта, ценностей, смысла культуры профессии, эмоциональная отдача, поддержка. Невозможно весь учебный процесс охватить цифровыми методами обучения. Именно живое общение с преподавателями и группой, зарождение через такое общение личностей интереса к наукам является ключевой мотивацией в обучении.

Подводя итоги можно сказать, что дистанционное обучение на сегодняшний день - это развивающаяся форма образования, которая безусловно, имеет место быть в современном обществе, но, несмотря на положительные ответы опрошенных студентов, такой формат обучения подходит не всем, из чего следует, что дистанционное образование требует ещё некоторых доработок.

**Библиографический список:**

1. Афанасьев М.В., Галямова Э.М., Губин Е.И., Загуменнов Ю.Л. Информационное и кадровое обеспечение деятельности профессиональных образовательных организаций // Управление образованием: теория и практика. 2021. № 1 (41). С. 118-129.
2. Виниченко М.А., Петрова И.В. Исследование отношения студентов СПО к обучению с применением дистанционных образовательных технологий // Современные проблемы науки и образования. – 2021. – № 1.
3. Грибкова О.В., Сомова Н.А. Подготовка студентов к будущей профессиональной деятельности по стандартам worldskills // Bulletin of the International Centre of Art and Education. 2021. № 6. С. 261-272.
4. Каповский В. Л. Дистанционное образование: мировой опыт / В. Л. Каповский // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2015. № 1 (157). С. 24–30.
5. Мануилова М.Н. Дистанционное обучение: Преимущества и недостатки / Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. VIII междунар. Студ. Науч. Практ. Конф. №5(8).
6. Фертикова, Д. О. Преимущества и недостатки дистанционного обучения / Д. О. Фертикова. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – 11. – С. 40-42.
7. Филиндаш Е. В. Феноменологический подход к изучению социально-психологического одиночества в среде студенческой молодежи / Е. В. Филиндаш // Вестник университета. 2016. № 7–8. С. 283–289.

**Руднева Ю.А.**

**Rudneva Y.A.**

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга

**Кургинян Г.А.**

**Kurginyan G.A.**

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга  
УДК 37

## **ПОДГОТОВКА УЧИТЕЛЯ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ К КОРРЕКЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **PREPARING A PRIMARY SCHOOL TEACHER FOR CORRECTIVE AND EDUCATIONAL ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF INCLUSIVE EDUCATION**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается вопрос о необходимости формирования готовности будущих учителей к коррекционно-педагогической деятельности. В статье представлены профессиональные компоненты, входящие в структуру профессиональной готовности педагогов, работающих с детьми с ОВЗ, Выделены составляющие инклюзивной культуры педагога.

**Abstract:** This article addresses the need to form the readiness of future teachers for corrective and educational activities. The article presents the professional components, which are part of the structure of professional readiness of teachers working with children with HIA, highlighted the components of the inclusive culture of the teacher.

**Ключевые слова:** инклюзивное образование, интеграция, реабилитация, адаптация, коррекционно-педагогическая деятельность, ценностные изменения.

**Keywords:** inclusive education, integration, rehabilitation, adaptation, correctional and educational activities, value changes.

Изменения в сфере образования в Российской Федерации на сегодняшний день все более приобретают гуманистическую направленность. Образование лиц с ограниченными возможностями здоровья занимает одно из важнейших мест в современной системе образования. В основу инклюзивного образования положена идеология, полностью исключая дискриминацию.

Гуманистическое образование, грамотно организованное с учетом возможностей каждого ребенка, создаёт основу для развития современного, справедливого общества. Инклюзивное образование является новой системой, где все ученики, педагоги и родители вместе работают над общей проблемой, созданием прогрессивного, безбарьерного общества, что позволит существенно снизить влияние здоровья на ограничение возможностей детей, позволит детям с ОВЗ адаптироваться к жизни в

обществе, вести полноценную жизнь.

В последние десятилетия сформировались устойчивые негативные тенденции в состоянии здоровья детей младшего школьного возраста. Увеличилась частота тяжёлых форм патологии, рост числа детей-инвалидов. По данным Росстата в России насчитывается 617 тыс. детей-инвалидов. Увеличение численности детей с ОВЗ требует проведения специальной образовательной работы, направленной на реабилитацию и адаптацию детей с ОВЗ к жизни в обществе, что невозможно без формирования новой современной образовательной среды. Дети с ОВЗ могут реализовать свой потенциал, свои образовательные потребности только при условии правильно организованной коррекционной работы, позволяющей снизить ограничения, вызванные дефектом. Нарушения развития, первичные и вторичные приводят к «выпадению» такого ребенка из общей образовательной системы, причем главным негативным фактором является не само нарушение, а не достаточное развитие социальной среды, не принимающей ребенка, не учитывающей его индивидуального развития. Несмотря на инновационные процессы в образовании проблема обучения таких детей остаётся сложной.

Процесс позитивной интеграции учащихся с ограниченными возможностями здоровья в социум является важным и сложным этапом социализации и должен начинаться как можно раньше. Внедрение инклюзивного образования, подразумевающего доступность образования для всех, в настоящее время является приоритетным направлением в обучении детей с ограниченными возможностями здоровья.

Инклюзивное образование, принимая ребёнка с ОВЗ таким, какой он есть, подстраивает систему образования под него. Этот вид образования подразумевает несколько вариантов реализации: классический вариант посещения учебного заведения учащимся с ограниченными возможностями здоровья, надомное, дистанционное обучение. Инклюзивное образование активно входит в практику современной школы России, но одновременно ставит перед ней много сложных вопросов и новых задач.

Зарубежная практика инклюзии в образовании имеет богатый опыт. Можно отметить такие труды, как «Совершенствование образования» Национального Института совершенствования городского образования США, «Инклюзивное

образование при ограниченных ресурсах»

В нашей стране вопросами инклюзивного образования занимаются медики, педагоги, логопеды, психологи, что отражено в трудах И.И. Лошаковой, Е.Р. Ярской-Смирновой, Н.Я. Семаго, М.М. Семаго, М.Л. Семенович, Т.П. Дмитриевой, И.Е. Авериной и др.

Вопросы гуманизации педагогической деятельности были предметом исследования Р.О. Агавелян, Л.В. Шибяевой, Е.И. Рогова.

В комплексе важных проблем, связанных с педагогическим образованием, особо выделяется проблема подготовки будущего учителя начальных классов к коррекционно-педагогической деятельности в условиях инклюзивного образования.

Перед системой высшего педагогического образования остро стоит задача подготовки педагогов, способных быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся современным требованиям образовательного процесса в школе, устойчиво ориентированных на грамотное решение коррекционно - педагогических задач, способных к саморазвитию, имеющих положительную мотивацию к педагогической деятельности с детьми с ОВЗ. Необходима специальная теоретическая и практическая подготовка учителя, компетентного в вопросах коррекционной психологии и педагогики и смежных науках, владеющего специальными умениями в сфере коррекционно-педагогической деятельности. Поэтому в научной литературе все чаще ставится вопрос о готовности студентов вуза к будущей профессиональной коррекционно – педагогической деятельности в условиях инклюзивного образования.

Готовность к профессиональной деятельности - сложное динамическое образование личности, позволяющее определенному субъекту успешно осуществлять педагогическую деятельность, отмечают В. А. Слостенин, К.М. Дурай-Новакова, Л.А. Кандыбович и др. Существует немало различных подходов к понятию «готовность» и его трактовок.

Готовность к коррекционно-педагогической деятельности, определяется как сложное интегративное качество личности педагога, направленное на коррекцию, развитие, воспитание и обучение детей с проблемами в обучении и включающее в себя социальные, нравственные и профессиональные взгляды и чувства, опыт коррекционно-педагогической деятельности, оптимальную сумму знаний в области

коррекционно-педагогического процесса и систему практических умений и навыков, ценностные ориентации мотивационно-ценностное отношение к профессиональной деятельности.[3]

В подготовке студентов требуется работа по изменению отношения к детям с ОВЗ, изучению специфики коррекционной деятельности в контексте с формированием психолого - педагогической культуры. Специфика подготовки заключается в становлении гуманистической позиции педагога по отношению к детям с проблемами в развитии; развитии потребности в личном участии в коррекционной работе; в владении современными коррекционно-развивающими технологиями; в способности к саморегуляции, мобилизации своих сил в сложных педагогических ситуациях.

К проблеме подготовки будущих учителей к работе в условиях инклюзивного образования обращались Е.Л. Агафонова, М.Н. Алексеева, С.В. Алехина, Е.Н. Кутепова. Они рассматривают готовность педагогов к инклюзивному образованию через оценку двух блоков, а именно в рамках профессиональной и психологической готовности.

В структуре профессиональной готовности педагогов, работающих с детьми с ОВЗ можно выделить следующие профессиональные компоненты:

- владение педагогическими технологиями
- знание основ коррекционной педагогики и специальной психологии
- информационную готовность, вариативность и гибкость педагогического мышления, учет индивидуальных различий детей
- умение составлять индивидуальные программы для детей с ОВЗ
- рефлексию профессионального опыта и результата
- готовность к профессиональному взаимодействию

В структуре психологической готовности выделяют:

- мотивационную готовность, состоящую из нравственных принципов педагога в отношении инклюзивного образования
- эмоциональное принятие детей с различными нарушениями в развитии
- готовность включать таких детей в образовательную деятельность

Коррекционная педагогическая работа должна строиться не просто как набор отдельных упражнений, проводимых время от времени, а как совокупность

осмысленной совместной деятельности педагога и ребенка, встроенной в систему повседневной образовательной деятельности.

Важнейшим этапом подготовки педагогов к коррекционной работе с детьми с ОВЗ является этап психологических и ценностных изменений уровня профессиональных компетентностей.

В рамках проведенного исследования с студентами старших курсов по изучению профессиональной и психологической готовности к коррекционно-педагогической деятельности было выявлено, что 64% студентов демонстрируют неготовность к коррекционной работе с детьми с ОВЗ, низкий уровень мотивации, страхи, наличие психологических барьеров и стереотипов. У многих студентов возникает страх перед неизвестным, страх вреда инклюзии для других детей, участников образовательного процесса.

По данным анкетирования студентов только 26 % студентов обладают достаточной информационной осведомленностью, 74 % не знают основных документов, основных положений, либо отмечают недостаток информации по данному вопросу. Особенно, следует отметить, что студенты, в первую очередь, заостряют внимание на негативном опыте инклюзивного образования, что требует пересмотра позиции в обучении.

Основные опасения студентов связаны с пониманием собственных пробелов в знаниях, недостаточном знании современных форм и методов работы с детьми с нарушениями, недостатке практической работы с детьми с ОВЗ. Многие студенты отмечают, что никогда не видели таких детей, не сталкивались с трудностями работы в процессе практики. Особенно проблемными для студентов являются области обучения детей с нарушениями слуха, речи, детей с ДЦП, детей с РДА. Нередко студенты, в своей подготовке, не видят надобности в изучении различных форм нарушений, объясняя это тем, что: «Возможно, таких детей в классе не будет», «Вот, когда будет такой ребенок в классе, то тогда и подумаю, что с ним делать» «Таковыми детьми должны заниматься специалисты» Такая позиция, приводит к отрицанию необходимости подготовки к коррекционной работе, незрелой профессиональной позиции. На практике, сталкиваясь с детьми с ОВЗ, студенты предпочитают реже спрашивать таких детей, не умеют установить контакт с ребенком, наладить

отношения. Студенты отмечают, что таких детей трудно организовать, сложно довести работу до положительного результата, найти нестандартные приемы на уроке, побуждающие детей с ОВЗ к активности. Дети с ОВЗ часто не понимают схемы, требуют дополнительных объяснений.

В отношении студентов часто складывается позиция жалости по отношению к детям с ОВЗ, являющаяся источником искаженного отношения в педагогическом процессе. Подобные искажения ведут к снижению требований в отношении ребенка с ОВЗ, выполнению заданий за него, незаслуженным поощрениям, формированию позиции «учителя-наседки»

В вопросе эмоционального принятия ребенка с ОВЗ, студенты отмечают средний уровень принятия. В целом, студенты готовы в профессиональной деятельности больше ориентироваться на академические знания, что в отношении детей с ОВЗ, требующих индивидуального подхода, крайне сложно.

Если рассматривать готовность студентов в области работы с детьми с ОВЗ в рамках схемы «знаем – принимаем – готовы обучать» то мы видим недостаточную готовность на уровне каждого звена. Уровень активной готовности студентов крайне низок. Уровень эмоциональной готовности принять ребенка выше, чем уровень готовности работать с ним, особенно в отношении детей с интеллектуальными нарушениями. Следует отметить, что студенты очень осторожны в выводах и оценке, что в целом свидетельствует о педагогической рефлексии. Профессиональная позиция определяется не только внешними факторами, но и внутренней позицией студентов их ценностными ориентациями, мотивами, установками, идеалами. Важным направлением в становлении профессиональной позиции педагога является понимание прав и свобод детей с ОВЗ в соответствии с Российским и международным законодательством.

Важно подчеркнуть, что не только студенты, но и работающие педагоги и другие специалисты не сразу начинают соответствовать тем профессиональным позициям, которые требуются для данной формы обучения. Наблюдения за деятельностью учителей, анкетирование, анализ педагогического опыта свидетельствует о том, что педагоги испытывают значительные трудности в организации коррекционно-развивающей работы с учащимися. От 47 до 70 % педагогов испытывают трудности в

коррекционной работе с детьми с ОВЗ. Они проходят несколько стадий: начиная с явного или скрытого сопротивления, переходя к пассивному, а затем и к активному принятию происходящего. Специалисты испытывают тревогу, боятся не справиться и потерять работу, боятся ответственности, боятся рисковать. Страх и неуверенность также связаны с тем, что не будет возможности полностью контролировать происходящее, что им придется просить о помощи учеников, родителей или педагогов. Педагоги боятся ответственности, за жизнь и здоровье детей с ОВЗ.

Педагоги, уже имеющие опыт работы в инклюзивном образовании, представили следующие способы включения в инклюзивный процесс: следует принимать учеников с инвалидностью, как любых других детей в классе, включать детей в одинаковые виды деятельности, но при этом ставить разные задачи, вовлекать учеников в коллективные формы обучения и групповое решение задач, использовать и различные стратегии коллективного участия - игры, совместные проекты, лабораторные, проектные исследования и т.д.

Основными направлениями коррекционной деятельности, по мнению студентов являются

-формирование общения ребенка с ОВЗ с взрослыми и сверстниками, организация продуктивного общения, организация здоровых детей к общению с использованием игр и упражнений, направленных на развитие сенсорики, моторики, умственных способностей, общения., личный пример, использование альтернативных способов коммуникации.

-компенсация недостатков в интеллектуальном развитии, акцент на процесс, важно уметь модифицировать задания с учетом особенностей ребенка

-коррекция в области творческих дел, которыми ребенок может заниматься, в зависимости от нарушения, важно учитывать ресурсы ребенка

-коррекция девиантного поведения детей

-стимулирование развития положительных качеств личности, важных для социализации ребенка в классе.

-формирование личности ребенка

-помощь в накоплении практического опыта в разных сферах жизнедеятельности, что может способствовать улучшению качества жизни.

-формирование здоровых привычек, выработка навыков поведения и работа по исправлению вредных привычек

Выделим четыре основные составляющие инклюзивной культуры, которые необходимо формировать у студентов в ходе учебных занятий и практики:

-уважительное отношение к взглядам других людей, отсутствующим в их личном жизненном опыте;

-осознание того, что интеллектуально развитые люди встречаются не только среди тех, кто наделен высоким социальным и академическим статусом;

-признание равных возможностей всех обучающихся в праве на образование и удовлетворение этих прав с учетом индивидуальных потребностей каждого ребенка; осознанное следование гуманистическим педагогическим приоритетам и ценностям;

-формирование умения работать в команде с другими специалистами, организовывать коллективное сотрудничество.

В содержании профессиональной подготовки студентов к коррекционной педагогической деятельности в процессе изучения предметов «Специальная психология и коррекционная педагогика» нужно формировать следующие компоненты:

-когнитивный опыт, формирование знаний студентов о видах, формах, особенностях детей с ОВЗ. Так, например, дети с РАС, требуют создания особой сенсорной среды (голос учителя, предметы, запахи) Детей могут пугать различные вещи, порой самые обычные. Педагог должен уметь сканировать окружающую среду с точки зрения ее негативного влияния на ребенка, предлагать способы снятия страха, напряжения.

-опыт практической деятельности с детьми с ОВЗ. Формирование навыков и умений в области диагностики и коррекции нарушений. Организация среды, необходимой для ребенка. Если в классе есть ребенок с нарушением зрения, важно уметь дозировать нагрузку и ограничивать время использования информационных технологий. Слабослышащего ребенка нужно правильно посадить, так, чтобы он мог видеть лицо учителя, и при необходимости считывать информацию.

-опыт творческой деятельности. Формировать умение составлять индивидуальные коррекционные программы развития. Подбирать материал для коррекционной работы в соответствии с особенностями нарушения. Необходимо формировать у студентов

системное мышление, умение генерировать идеи, гибко реагировать на потребности детей с ОВЗ.

- опыт отношений с детьми с ОВЗ

Важной задачей курса является формирование положительной установки на коррекционную работу с детьми с ОВЗ, выявление готовности к диагностической и коррекционной работе. Процесс подготовки педагогов, готовых к работе с детьми с ОВЗ будет эффективным, если педагогический процесс в университете будет включать ряд аспектов:

-управление практической деятельностью

-повышение рефлексивности студентов [5]

В заключение хочется привести слова Министра образования и занятости британского правительства Дэвида Бланкетта, который не понаслышке знаком с проблемами детей-инвалидов, так как сам от рождения был слепой: «Образование детей с особыми потребностями является одной из основных задач для страны. Это необходимое условие создания действительно инклюзивного общества, где каждый сможет чувствовать причастность и востребованность своих действий. Мы обязаны дать возможность каждому ребёнку, независимо от его потребностей и других обстоятельств, полностью реализовать свой потенциал, приносить пользу обществу и стать полноценным его членом»

Начинающему специалисту важно быть готовым к разумному изменению своих личных интересов и мотивов, развитию профессионально важных качеств, необходимых в коррекционной работе с детьми с ОВЗ. В Италии, где инклюзивное образование активно развивается с 60 гг. 20 века, большинство педагогов хотели бы перенести нагрузку на тьюторов, учителей поддержки. У нас в стране в школах практически нет тьюторов, поэтому большая часть нагрузки ложится на педагогов. Все это требует формирования ответственной позиции учителя еще на стадии студенчества.

### **Библиографический список:**

1. Афанасьев В.В., Грибкова О.В., Кудринская И.В., Левина И.Д., Низамутдинова С.М., Потапов Д.А., Уколова Л.И. Развитие творческого потенциала

будущего педагога-музыканта в социокультурной среде вуза: Монография. – М., 2022.

2. Безруких, М.М. Трудности обучения в начальной школе: Причины, диагностика, комплексная помощь [Текст] / М.М. Безруких - М.: Эксмо, 2009. - 464 С.

3. Гонеев А.Д., Лифинцева Н.И., Ялпаева Н.В. Основы коррекционной педагогики. [Текст] / А.Д. Гонеев, Н.И. Лифинцева, Н.В. Ялпаева - М., 1999г.

4. Левина И.Д., Афанасьев В.В. Особенности развития детей старшего дошкольного возраста с ограниченными возможностями здоровья // Искусство и образование: методология, теория, практика. 2019. Т. 2. № 1-2. С. 84-93.

5. Назарова Н. Интегрированное (инклюзивное) образование: генезис и проблемы внедрения // Социальная педагогика. - 2010. - № 1.

6. Пузанова, Б.П. Коррекционная педагогика. [Текст] / Б.П. Пузанова - М., 1999г.

7. Романов П. В., Ярская-Смирнова Е. Р. Политика инвалидности: Социальное гражданство инвалидов в современной России. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2006.

**Баутиста Арейса Остайлид**

**Bautista Areiza Osthailyd**

Студент 2 курса по направлению подготовки «Управление персоналом организации»,  
кафедра социологии и управления, Московский автомобильно-дорожный  
государственный технический университет (МАДИ)

**Николаева Галина Николаевна**

**Nikolaeva Galina Nikolaevna**

кандидат экономических наук, доцент кафедры социологии и управления, Московский  
автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

УДК:331.101.38

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **MARKETING APPROACH TO THE FORMATION OF THE INCENTIVE SYSTEM FOR EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION**

**Аннотация:** Маркетинг персонала включает в себя деятельность предприятия, направленную на стимулирование сотрудников, чтобы обеспечить лучшее обслуживание клиентов, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов. Маркетинговые инструменты следует рассматривать как комплекс действий или мер, используемых компанией с целью оказания влияния на макросреду и участников рынка.

В рамках маркетинга персонала выделяют следующие инструменты маркетингового комплекса, «4P»: товар (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place). Активное использование инструментов маркетингового комплекса «4P» в HR-сфере, в том числе при формировании системы стимулирования персонала организации, станет общепринятой практикой, что в свою очередь позволит удерживать лучший персонал в организации с целью повышения конкурентоспособности и развития организации в целом.

**Abstract:** Personnel marketing includes the activities of the enterprise aimed at stimulating employees to provide the best customer service focused on customer satisfaction. Marketing tools should be considered as a set of actions or measures used by a company to influence the macro environment and market participants. Within the framework of personnel marketing, the following tools of the marketing complex, "4P", are distinguished: product, price, promotion, place. The active use of the tools of the marketing complex "4P" in the HR sphere, including in the formation of the incentive system for the organization's personnel, will become a generally accepted practice, which in turn will allow retaining the best personnel in the organization in order to increase competitiveness and development of the organization as a whole.

**Ключевые слова:** персонал, маркетинговый комплекс в HR-менеджменте, система стимулирования персонала, эффективность работы персонала.

**Key words:** personnel, personnel, marketing complex in HR management, personnel incentive system, staff work efficiency.

Маркетинг персонала следует рассматривать как совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка (персонал) с целью вызвать у них желаемую реакцию. Маркетинг персонала включает в себя деятельность предприятия, направленную на обучение и стимулирование сотрудников, чтобы обеспечить лучшее обслуживание клиентов, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов [3, С. 198].

Основное предположение о маркетинге персонала, которое предлагается многими авторами, это создание имиджа предприятия как привлекательного, честного и надежного работодателя, как в группе нынешних сотрудников, так и в группе будущих сотрудников [4].

Современный маркетинг персонала предполагает, что:

- все сотрудники предприятия воспринимаются как внутренние клиенты организации;
- предприятие в целом открыто для реализации нужд, интересов и ожиданий сотрудников;
- сотрудники формируют положительный имидж предприятия и обеспокоены его развитием;
- предприятие также обеспокоено его потенциальными клиентами, то есть будущими сотрудниками (например, оно заинтересовано в студентах в первые годы учебы, обучает их, спонсирует их и, таким образом, привлекает лучших из них) [5, С. 67].

Маркетинговые инструменты (или инструменты маркетинга персонала) – это комплекс действий или мер, используемых компанией с целью оказания влияния на макросреду и участников рынка.

В рамках маркетинга персонала выделяют инструменты (элементы) маркетингового комплекса. В классическом маркетинге персонала выделяют четыре элемента маркетингового комплекса «4Р» (или маркетинговых средств): товар (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place).

Рассмотрим «4Р» маркетинга персонала:

- Product (продукт) – вакансия, должность с правами и обязанностями; сам сотрудник, с возможностью реализовать свои знания, умения, навыки, с набором качеств,

которые требует компания, образование, компетенции, опыт работы, внешний вид, возраст.

- Price (цена) – стоимость должности на рынке труда; заработная плата, которую работодатель готов платить за ту или иную должность.
- Promotion (продвижение) – реклама вакансий, стимулирование быстрого закрытия вакансий, личные предложения о работе, репутация мест и площадок, где представлена информация об организации, ее имидж, HR-бренд, результаты деятельности компании.
- Place (место) – HR-агентства, сайты с предложением работы (HH, Job.ru и др.), места и площадки, где можно найти информацию о компании, вакансиях, сферах деятельности, результатах деятельности. Где территориально расположена организация, регион покрытия, те места и площадки, где люди могут, так или иначе, узнать об организации. Формирование каналов распределения (нулевого уровня, одно- двух- и трех- уровневые каналы).

Грамотно выстроенная система стимулирования позволяет повысить уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности. Для любой компании очень важно работать не только с клиентами, но и с собственным персоналом, ведь именно от него напрямую зависит успешность выполнения поставленных задач. В современном мире на эффективность деятельности и лидирующую позицию организации на рынке влияет, прежде всего, работа квалифицированных, клиентоориентированных и мотивированных сотрудников. К большому сожалению, многие руководители систему поощрения своих сотрудников формируют без учета индивидуальных потребностей и мотивов персонала организации. Действующая система стимулирования не всегда позволяет включить мотив к эффективной работе у всех сотрудников организации. Особое внимание управленцев должно быть направлено к мотивационному ядру отдельных категорий сотрудников [3].

Мотивационное ядро персонала, это гармоничное сочетание мотивов, которые могут быть выстроены с помощью инструментов «4P» маркетинга персонала и системы стимулирования персонала, которые имеются в арсенале организации и способны увеличивать работоспособность сотрудников для достижения целей и задач

организации (Рис. 1) [3].



Рис. 1 Мотивационное ядро персонала организации [3].

Интересом организации является повышение производительности труда на основе развития маркетингового подхода в управлении персоналом персонала, а интересами самих работников, выступают их мотивы, которые подкреплены системой стимулирования в организации. Следовательно, персонал организации должен быть в мотивационной среде, которая будет способствовать развитию его работоспособности. Формирование мотивационного ядра будет отражать интересы организации в усилении работоспособности персонала с помощью инструментов «4Р» маркетинга персонала и интерес персонала в развитии системы стимулирования.

Таким образом, можно сделать вывод, что инструменты «4Р» маркетинга персонала находится в непосредственной взаимосвязи с системой стимулирования трудовой деятельности, ведь в совокупности данные факторы способствуют созданию более эффективной управленческой среды.

В последние годы управленцы осваивают все новые способы стимулирования, используют не только классическое экономическое стимулирование в виде денежных бонусов и оптимальных заработных плат, но и неэкономические способы стимулирования. К таким способам относят организационные и морально-психологические меры [5].

Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные стимулы включают мотивацию лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы. Положительное подкрепление заработной платы дополнительными стимулами, результативнее отрицательного. Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на

действия сотрудников. Персонал следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и нерегулярны. Сотрудники начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и осязательно вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Поощрения руководителя должны воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний [4].

В настоящее время потребности людей меняются, поэтому классические теории мотивации и стимулирования персонала могут быть недостаточно эффективны, в связи с этим необходимо постоянно совершенствовать систему стимулирования на предприятии, искать новые подходы и методы к управлению персоналом, чтобы расширить и усилить мотивационное ядро. В связи с этим актуальным является рассмотрение современных инструментов маркетинга персонала, развивающих стимулирование персонала в организации, которые стали внедрять и применять руководители российских и зарубежных предприятий [5].

Разработка мероприятий по совершенствованию трудового стимулирования сотрудников задача сложная, т.к. система стимулирования организации не может, и не должна находиться в статике, она всегда должна быть динамична, и ориентирована на результаты деятельности персонала. Для многих работников, особенно занимающихся интеллектуальным трудом, очень важно не только материальное, но и моральное поощрение, которое связано с уважением коллег, интересной работой, возможностью саморазвития. Надо отметить, что в некоторых случаях моральные и нематериальные стимулы для сотрудников важнее, чем большее количество денег, которые они могли бы получать в другой организации или в рамках другой должности. Следовательно, система стимулирования не будет эффективна без учёта жизненных ценностей работников, их взглядов и целей. Она должна быть гибкой, научно обоснованной, разнообразной, легко изменяющейся в отношении к любым категориям персонала. Для этого менеджмент организации использует специальные подходы и методы для совершенствования системы стимулирования. Таким образом, показатели стимулирования должны быть конкретными, полностью понятными для работников,

четко сформулированными.

Необходимо заметить, что система стимулирования персонала представляет собой одну из ключевых задач в реализации маркетинга персонала. На рисунке 2 продемонстрирована связь между направлениями реализации мероприятий по формированию процесса стимулирования в рамках деятельности компании как ключевого элемента маркетинга персонала.



Рис. 2 Взаимосвязь стимулирования труда персонала и инструментов «4P» маркетинга персонала [6]

Это проявляется в первую очередь в мероприятиях по стимулированию персонала, существующих в организации. Компании с сильной системой стимулирования и набором других внутренних инструментов управления персоналом помогают формировать HR-бренд организации. И, как следствие, в сознании работников складывается положительный образ компании, которая достойно оплачивает труд, дает дополнительные льготы, использует правильные средства и инструменты маркетинга персонала. Кроме того, работники компании, даже в случае

ухода, будут положительно отзываться о системе стимулирования, создавая компании бренд компании. Если детально рассмотреть показатели, которые напрямую формируют HR-бренд, то среди основных характеристик работника можно выделить:

- полностью включенного в жизнь компании, разделяющего ее ценности;
- довольного своей работой;
- готового проявлять инициативу и прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов;
- удовлетворенного условиями труда;
- увязывающего результаты своего труда с оплатой;
- проявляющего максимальную лояльность к организации [6, С. 79].

Если один из этих показателей работает не в полной мере, HR-бренд развивается медленнее. Тут работает так называемый эффект «синергии». Сама по себе эффективная система стимулирования, разработанная в компании, будет реально мотивировать сотрудников к высоким достижениям и работать на HR-бренд компании только при условии, что в компании работают эффективные стимулы, которые формируют мотивационную среду.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что маркетинговая концепция управления персоналом еще не получила должного развития в отечественных компаниях и, в достижении целей организации не всегда широко применяют инструменты «4Р» маркетинга персонала. HR-брендинг, а точнее одна из его составляющих – повышение внешней привлекательности компании-работодателя как лучшего места работы, в нынешних условиях как минимум остается важным направлением HR-деятельности, и как максимум – приобретает еще более актуальные черты [2]. Сегодня HR-брендинг направлен на формирование реальной рабочей среды, а не просто представлений о ней. Тем самым поддерживается как привлечение талантов, необходимых организации для достижения своих целей, так и дальнейшее эффективное вовлечение и удержание сотрудников.

Следовательно, в организациях необходимо формировать четкое представление о том, что развитие многих элементов системы материального и нематериального стимулирования персонала следует проводить в призме развития инструментов «4Р» маркетинга персонала.

На рисунке 3 показана активная взаимосвязь системы стимулирования и инструментов маркетингового комплекса «4P»



Рис. 3 Связь системы стимулирования и инструментов маркетингового комплекса «4P»

Проанализировав вышеизложенную информацию, можно говорить о том, что в недалеком будущем активное использование инструментов маркетингового комплекса «4P» в HR-сфере, в том числе при формировании системы стимулирования персонала организации, станет общепринятой практикой, что в свою очередь позволит удерживать лучший персонал в организации с целью повышения конкурентоспособности и развития организации в целом.

### Библиографический список:

1. Геворкян, Е.Н. Рынок образовательных ресурсов: аспекты модернизации. Монография. – Воронеж, 2006. – 382 с.

2. Данько, Т.П. Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов / Т.П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01588-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450105>

3. Информационно-аналитический портал HR-tv.ru. Публикации экспертов. HR-брендинг. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/media/582.html>.

4. Коротина А.А., Николаева Г.Н. 2020. Влияние стимулирования персонала на его работоспособность в организации. / Человек. Социум. Общество. 2020. №2. С. 103-106.

5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, Москва : ИНФРА-М, 2019. — 524 с. (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-101886-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013781>

6. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. — 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст : электронный. - URL <https://znanium.com/catalog/product/1091509>

**Баутиста Арейса Остайлид**

**Bautista Areiza Osthailyd**

Студент 2 курса по направлению подготовки «Управление персоналом организации»,  
кафедра социологии и управления, Московский автомобильно-дорожный  
государственный технический университет (МАДИ)

**Николаева Галина Николаевна**

**Nikolaeva Galina Nikolaevna**

кандидат экономических наук, доцент кафедры социологии и управления, Московский  
автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

УДК:331.101.38

## **УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА**

### **A UNIVERSAL ALGORITHM FOR MANAGING AN ORGANIZATION'S PERSONNEL INCENTIVE SYSTEM USING BASIC MARKETING TOOLS**

**Аннотация:** Известно, что при эффективных стимулах в организации, персонал более мотивирован и проявляет необходимое трудовое поведение для достижения поставленных целей. В статье представлено исследование, цель которого заключается в том, чтобы сформулировать предложения и мероприятия по разработке алгоритма построения эффективной системы стимулирования персонала в GRUPO FIP S.A.S с использованием маркетинговых инструментов.

Активное использование инструментов маркетингового комплекса «4P» в HR-сфере, позволит формировать эффективную систему стимулирования персонала организации, что в свою очередь, позволит удерживать лучший персонал в организации с целью ее развития.

**Abstract:** It is known that with effective incentives in the organization, the staff is more motivated and shows the necessary work behavior to achieve their goals. The article presents a study, the purpose of which is to formulate proposals and measures for the development of an algorithm for building an effective incentive system for personnel in GRUPO FIP S.A.S using marketing tools. The active use of the tools of the marketing complex "4P" in the HR sphere will make it possible to form an effective incentive system for the organization's personnel, which in turn will allow retaining the best personnel in the organization for the purpose of its development.

**Ключевые слова:** персонал, маркетинговый комплекс в HR-менеджменте, система стимулирования персонала, эффективность работы персонала.

**Key words:** personnel, marketing complex in HR management, personnel incentive system, staff work efficiency.

Основной задачей руководства организации в целом и HR-системы в частности является создание условий для достижения целей организации посредством эффективной работы персонала организации. Это возможно только в том случае, если

на основе эффективной системы стимулирования персонал мотивирован и проявляет необходимое трудовое поведение, т.е. разделяет цели организации и включен в ее профессиональную среду.

Проведенное автором в ходе работы исследование было направлено на создание алгоритма построения эффективной системы стимулирования персонала организации с учетом маркетинговых инструментов «4P» для компании GRUPO FIP S.A.S, который состоит из последовательных этапов и взаимосвязанных элементов (Рис.7).

GRUPO FIP S.A.S расположена в городе Попаян, который является столицей департамента Каука, который расположен на юго-западе Колумбии, он имеет площадь 29 308 км<sup>2</sup>, что составляет 2, 56% национальной территории, и 1.379.169 жителей, из которых только 277.540 находятся в Попаяне. Департамент Каука имеет важное значение в стране, поскольку там начинаются центральные и западные горные хребты Колумбии, а также две крупные колумбийские реки-Каука и Магдалена, что делает Каука одним из самых водных регионов Колумбии и который обладает наибольшим потенциалом для производства гидроэнергетики.

GRUPO FIP S.A.S это компания, занимающаяся строительством недвижимости, предлагает услуги строительства и реконструкции зданий, таких как школы, университеты, больницы и спортивные сооружения, а также строительство офисных зданий и семейного жилья. Компания также строила уникальные здания, такие как каток для проведения чемпионатов мира, единственный в стране в департаменте Валье, самая большая государственная больница в департаменте Валье-дель-Каука, главный филиал Университета Каука.

Клиенты GRUPO FIP S.A.S могут быть разделены на две группы: первая группа - государственные структуры национального и ведомственного порядка, хотя она построила проекты только в двух департаментах, Валье и Валье-дель-Каука, а вторая группа - жилое строительство, когда она реализует проекты многоквартирного жилья.

Цель исследования: сформулировать предложения и мероприятия по разработке эффективной системы стимулирования персонала в GRUPO FIP S.A.S с использованием маркетинговых инструментов.

Задачи исследования: 1.Сформировать группу опрашиваемых для выявления причин текучести. 2. Выявить степень удовлетворенности работой. 3. Выяснить самые

привлекательные формы поощрения. 4. Сформулировать причины текучести кадров. 5. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала. Метод исследования – опрос, инструмент – анкета, выборка – квотная, в исследовании приняли участие 16 человек в возрасте от 25-50 лет. Вопросы были сформулированы без употребления фраз по HR-процессам, чтобы не загружать сложными терминами работающих. Здесь удовлетворенность или неудовлетворенность персонала системой мотивации равно удовлетворенность или неудовлетворенность HR-процессами.

Испытуемые принимали участие в исследовании только в добровольном порядке и могли в любой момент отказаться от участия. Удалось получить следующие результаты (Таблица 1).

Таблица 1. Оценка системы стимулирования персонала в GRUPO FIP S.A.S

| <b>№</b> | <b>Показатель</b>  | <b>Оценка</b> |
|----------|--|---------------|
| 11       | Спортивные мероприятия                                     | 2.8           |
| 20       | Объективностью оценки вашего труда                         | 2.93          |
| 13       | Празднование важных национальных событий                   | 2.94          |
| 18       | Поощрение сбережений с заработной платы                    | 2.94          |
| 12       | Культурные мероприятия                                     | 3             |
| 16       | Возможность принять участие с семьей мероприятиях компании | 3             |
| 14       | Возможностью обучаться                                     | 3.06          |
| 10       | Развлекательные мероприятия                                | 3.31          |
| 9        | Празднование дня рождения                                  | 3.4           |
| 15       | Возможностью повышать профессиональный уровень             | 3.44          |
| 8        | Предоставление оборудования и аксессуаров для работы       | 3.5           |
| 25       | Парковка   | 3.5           |
| 17       | Время проводимое с семьей дома                             | 3.56          |
| 21       | Компьютерные инструменты для выполнения обязанностей       | 3.56          |
| 7        | Признание и одобрение ваших успехов и заслуг руководителем | 3.75          |
| 24       | Кафе и зона питания в компании                             | 3.81          |
| 5        | Уровень вашей заработной платы                             | 3.87          |
| 2        | Страховая компания   | 3.88          |
| 4        | Предоставление льготных услуг для семьи                    | 3.94          |
| 19       | График работы  | 4.06          |
| 3        | Компания по трудовым рискам                                | 4.13          |
| 1        | Тип трудового договора                                     | 4.25          |
| 23       | Оформление офиса компании и качество мебели                | 4.38          |
| 22       | Месторасположение компании                                 | 4.43          |
| 6        | Своевременность выплаты заработной платы                   | 4.69          |

Данные таблицы 1 отражены на рисунках 1.



Рис. 1. Степень удовлетворенности системы стимулирования персонала в GRUPO FIP S.A.S.

Если мы классифицируем результаты, 16 % стимулов не удовлетворяют работников, 60% удовлетворяют больше, чем недовольны и только 24% удовлетворяют потребности работников (Рис.2).

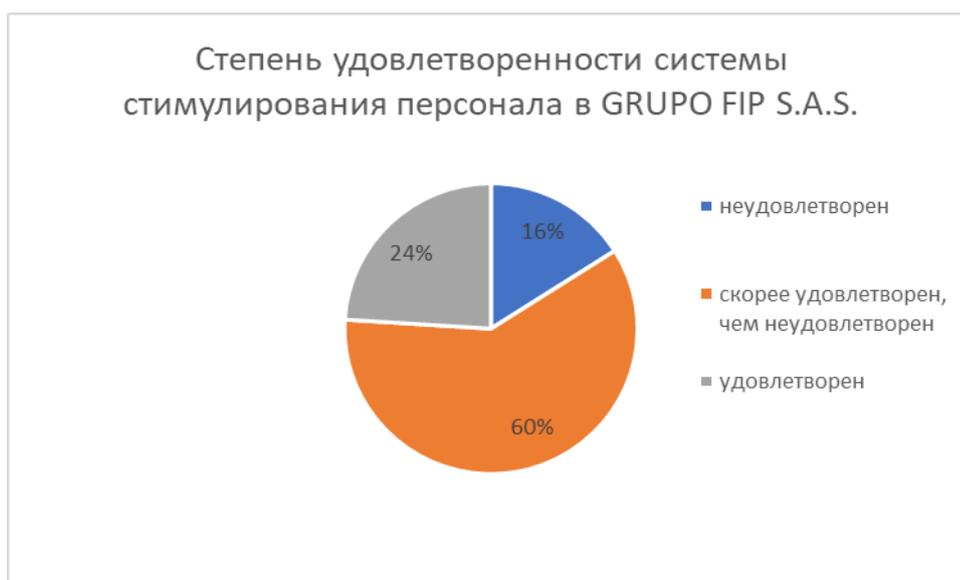


Рис. 2. Степень удовлетворенности системы стимулирования персонала в GRUPO FIP S.A.S

Что касается степени удовлетворенности материальными стимулами (Таблица 2), то на рисунке 3 показано каждый показатель и ее оценка.

Таблица 2.

Оценка показателей материальных стимулов

| Номер | Показатель   | Оценка |
|-------|--|--------|
| 1     | Празднование дня рождения                                  | 3.40   |
| 2     | Предоставление оборудования и аксессуаров для работы       | 3.50   |
| 3     | Компьютерные инструменты для выполнения обязанностей       | 3.56   |
| 4     | Кафе и зона питания в компании                             | 3.75   |
| 5     | Признание и одобрение выших успехов и заслуг руководителем | 3.81   |
| 6     | Уровень вашей заработной платы                             | 3.87   |
| 7     | Страховая компания   | 3.88   |
| 8     | Предоставление льготных услуг для семьи                    | 3.94   |
| 9     | Компания по трудовым рискам                                | 4.13   |

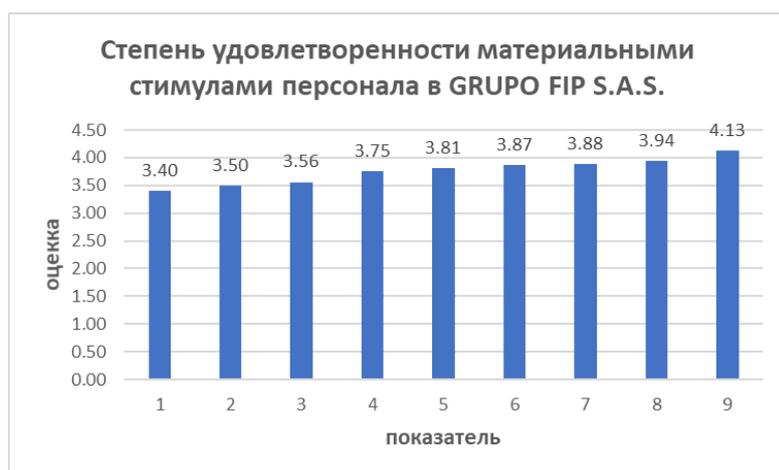


Рис. 3. Степень удовлетворенности системы стимулирования персонала в GRUPO FIP S.A.S

Как видно на рисунке 3, 12% материальных стимулов удовлетворяют работников, и 88% материальных стимулов скорее удовлетворяют, чем не удовлетворяют работников. Приведенная выше информация отражена на рисунке 4.



Рис. 4. Степень удовлетворенности материальными стимулами в GRUPO FIP S.A.S

Что касается степени удовлетворенности нематериальными стимулами, то в таблице 3 показано каждый пункт стимулирования и ее оценка, данные таблицы 3 отражены на рисунке 5.

Таблица 3.

Оценка нематериальных стимулов персонала в GRUPO FIP S.A.S

| Номер | Показатель   | Оценка |
|-------|--|--------|
| 1     | Спротивные мероприятия                                       | 2.80   |
| 2     | Объективностью оценки вашего труда                           | 2.93   |
| 3     | Празднование важных национальных событий                     | 2.94   |
| 4     | Поощрение сбережений с заработной платы                      | 2.94   |
| 5     | Культурные мероприятия                                       | 3.00   |
| 6     | Возможность принять участие с семьёй в мероприятиях компании | 3.00   |
| 7     | Возможность обучаться  | 3.06   |
| 8     | Развлекательные мероприятия                                  | 3.31   |
| 10    | Возможность повышать профессиональный уровень                | 3.44   |
| 12    | Парковка   | 3.50   |
| 13    | Время проводимое с семьёй дома                               | 3.56   |
| 20    | График работы  | 4.06   |
| 22    | Тип трудового договора                                       | 4.25   |
| 23    | Оформление офиса компании и качество мебели                  | 4.38   |
| 24    | Месторасположение компании                                   | 4.43   |
| 25    | Своевременность выплаты заработной платы                     | 4.69   |



Рис. 5. Степень удовлетворенности нематериальными стимулами в GRUPO FIP S.A.S

Что касается удовлетворенности работников нематериальными стимулами, то 25% стимулов не удовлетворяют работников, 31% удовлетворяют и 44% скорее удовлетворяют, чем не удовлетворяют. Это говорит о том, что GRUPO FIP S.A.S

должна работать над улучшением показателей, которые не удовлетворяют работников. Приведенные выше данные отражены на рисунке 6.



Рис. 6. Степень удовлетворенности нематериальными стимулами в GRUPO FIP S.A.S

Из проведенного опроса № 1 видно, что работники не удовлетворены следующими нематериальными стимулами, присутствующими в системе стимулирования GRUPO FIP S.A.S (Таблица 4).

Таблица 1.

Нематериальные стимулы, которые не удовлетворяют работников

| Нематериальный стимул            |
|----------------------------------|
| ые мероприятия                   |
| ностью оценки вашего труда       |
| ание важных национальных событий |
| ие сбережений с заработной платы |

Нематериальные стимулы столь же важны, как и материальные, и играют решающую роль в двух случаях: во-первых, когда работник работает и имеет предложения от другой компании, то есть в удержании человека, а во-вторых, когда кандидат ищет работу, если две вакансии предлагают одинаковую зарплату, именно там нематериальные стимулы убеждают работника.

На основе анализа результатов исследований системы стимулирования персонала GRUPO FIP S.A.S и ее кадровой структуры была получена информация, которую мы будем использовать для анализа взаимосвязи маркетинговых инструментов и системы стимулирования персонала в организации GRUPO FIP S.A.S для того, чтобы сформировать рекомендации и мероприятия по формированию эффективной системы стимулирования персонала в GRUPO FIP S.A.S.

Основные выявленные проблемы, которые непосредственно влияют на персонал следует изложить с учетом основных маркетинговых инструментов 4 «P»: товар (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place) .

*В инструменте, который делает отношение к «price» мы находим, что:*

1. Что касается бонусов, предлагаемых начальниками лучшему сотруднику месяца, то за этот бонус можно купить товар в списке определенных сетевых магазинов, но сотруднику не предоставляется возможность получить деньги, не рассматривается возможность того, что для некоторых деньги более интересны, чем товар.

2. Что касается стимулирования сбережений, то в других компаниях, предлагающих эту льготу, сотрудники могут снять накопленные деньги в любую дату, в GRUPO FIP S.A.S они могут быть сняты только в декабре - этим ограничивается возможность использования сотрудниками этой услуги.

*В инструменте, который делает отношение к «promotion», мы находим, что:*

1. GRUPO FIP S.A.S обладает разнообразием стимулов, предлагаемых ее сотрудникам, например, есть спортивные, культурные и развлекательные мероприятия, хотя это кажется привлекательным для любого кандидата, сотрудники не очень довольны тем, как они проводятся. Нет разнообразия в спорте и мероприятия проводятся только по субботам, иногда это похоже не на развлекательную деятельность, а на обычный рабочий день. GRUPO FIP S.A.S формирует отличные мероприятия в рамках внутреннего HR-брендинга но выбирает неподходящие дни для проведения мероприятий.

2. Хотя платежи и членство, которые работодатель должен по закону делать работникам (социальные выплаты, выплаты из пенсионного фонда, страхование),

GRUPO FIP S.A.S покрывают на 100%, однако компании, предоставляющие эту услугу группе ФИП, не полностью удовлетворяют сотрудников.

3. Одним из призов, предлагаемых лучшим сотрудникам, являются билеты в кино, хотя и есть выбор различных фильмов, не предусматривается возможность того, что некоторые сотрудники не любят кино и предпочитают другие развлечения, и нет разнообразия поощрений в зависимости от возраста и вкусов. GRUPO FIP S.A.S формирует мероприятия в рамках внутреннего HR-брендинга, но не всегда ориентируется на потребности и возраст персонала.

4. В день рождения GRUPO FIP S.A.S дарит торт, и денежное вознаграждение для каждого сотрудника, но для сотрудников GRUPO FIP S.A.S этого вознаграждения недостаточно. Нет стенда с днями рождения месяца, и сотрудники также не знают дату рождения других, чтобы иметь возможность поздравить.

*В инструменте, который делает отношение к «place», мы находим, что:*

1. Компания имеет свой собственный сайт, созданный более 6 лет назад. На сайте клиенты могут получить доступ к информации о предоставляемых услугах и фотографии некоторых проектов, но для сотрудников сайт не является полезным. С точки зрения системы стимулирования сайт не выделяет лучших сотрудников, и даже в некоторых случаях сайт не работает должным образом, то есть, не используется для формирования имиджа бренда.

2. Хотя это правда, что, хотя существует текучесть, вакансии появляются не часто, но ищите с руководителем компании, вакансии публикуются в Интернете, но не на странице компании, а с помощью агентства по трудоустройству. Хотя агентства по трудоустройству в некоторых случаях могут достигать и быть более эффективными в привлечении кандидатов, размещение вакансий на сайте компании может дать нужный эффект.

*В инструменте, который показывает отношение к «product», мы находим, что:*

1. Только напитки предлагаются бесплатно работникам в зоне общественного питания, что может привести к недовольству работников местом, предназначенным для еды, а также необходимо проверить, достаточно ли по площади зона для работников, поскольку большинство сотрудников обедают в офисе.

2. Что касается признания и оценки достижений трудящихся, то следует отметить, что, хотя существует программа, в которой признаются лучшие работники, то, как эта деятельность осуществляется, не в полной мере удовлетворяет трудящихся, это может привести к демотивации трудящихся и желанию сменить работу.

3. Тот факт, что работники не удовлетворены на 100% ни компьютерным оборудованием, ни другим рабочим оборудованием, означает, что снижается эффективное время работы и сотрудники быстрее устают.

4. Из основного снаряжения, которые рабочие получают для посещения строительных работ, можно сказать, что они не обеспечивают комфорта, необходимого работнику, и качество снаряжения сомнительно, что делает работников не полностью удовлетворенными этим пунктом.

5. Зарботная плата, предлагаемая GRUPO FIP S.A.S выше среднего и выше, чем в секторе, и хотя сотрудников удовлетворяет их зарплата, в компании существуют причины, препятствующие карьерному росту сотрудников, об этом свидетельствует тот факт, что 74% сотрудников работают в компании менее 5 лет, а компания, как известно, работает около 20 лет.

После анализа степени удовлетворенности сотрудников системой стимулирования персонала, и проблем, которые там существуют, на основе маркетинговых инструментов, можно предложить ряд следующих мероприятий для решения проблем:

*Для укрепления инструмента «price» в системе стимулирования персонала необходимо:*

- Расширить разнообразие в наградах, которые сотрудник получает в программе, которая упоминает лучшего сотрудника месяца, для этого необходимо провести опрос и определить его вкусы и потребности.

- Дать возможность, что приз за то, что он выделяется как сотрудник месяца, — это деньги, взимаемые с его зарплаты, поэтому создается чувство, что компания действительно компенсирует его хорошую работу.

- Для сотрудников, использующих программу сбережений в компании, дать возможность принять сэкономленные деньги два раза в год, чтобы стимулировать использование этого инструмента.

*Для укрепления инструмента «promotion» в системе стимулирования персонала необходимо:*

- Стараться о том, чтобы развлекательные мероприятия проводились в пятницу, так как в субботу сотрудники хотят поделиться со своей семьей и очень устали после этих дней.
- Выполнять опрос, чтобы узнать, что другие виды спорта, помимо футбола, интересуют их, учитывая возраст и физическое состояние работников.
- Узнать, какие проблемы были у сотрудников с компаниями-поставщиками различных услуг, предусмотренных в базовом партнерском пакете, чтобы сменить поставщиков услуг.
- Расширить ассортимент зрелищ, на которые работники получают бесплатные билеты, принять во внимание не только развлекательные, но и интеллектуальные мероприятия.
- Отправить по электронной почте всем сотрудникам каждый месяц с днями рождения работников, а также сделать плакат и чествовать работников в день их дня рождения.

*Для укрепления инструмента «place» в системе стимулирования персонала необходимо:*

- Лучше использовать интернет-сайт, ориентировать контент также для работников и кандидатов: для сотрудников, дать пространство, чтобы сделать различные признания на интернет-сайте компании, для кандидатов предлагайте вакансии непосредственно на сайте компании.

*Для укрепления инструмента "продукт" в системе стимулирования персонала необходимо:*

- Предлагать по пятницам что-нибудь поесть для сотрудников, печенье или фрукты, является хорошим компаньоном для бесплатных напитков, предлагаемых в фуд-зоне.
- Награждать работников не только на основе мнения лидеров каждой группы, но и оценивать другие аспекты, чтобы у всех была возможность получить признание и награды, например, самый дружелюбный сотрудник, самый пунктуальный сотрудник, и т.д.

- Обновить компьютеры в кратчайшие сроки, чтобы работники могли оптимизировать время выполнения задач.
- Прислушиваться к несоответствиям работников по отношению к поставщикам инструментов безопасности, которые сотрудники получают для посещения проектов, и переключаться на поставщиков
- Увеличить профессиональный рост работников, открыть новые должности и дать возможность получить различные должности.

Чтобы выполнить рекомендации в рамках системы стимулирования персонала GRUPO FIP S.A.S, рекомендуется следовать алгоритму (Рис. 7), который включает четыре основных этапа:

Этап 1 - Сбор информации, необходимой чтобы познакомиться с компанией.

Этап 2 - Анализ структуры персонала компании.

Этап 3 - Анализ системы стимулирования компании.

Этап 4 - Укрепление системы стимулирования с помощью маркетинговых инструментов.

Следуя алгоритму, необходимо с учетом основных инструментов маркетинга, таких как товар (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place) в системе стимулирования персонала распознать, какие инструменты недостаточно сильны и нуждаются в улучшении.

Разработка рекомендаций (этап 4) является, самым важным шагом для всего алгоритма, и поэтому должна быть очень хорошо выполнена, с помощью информации, собранной на трех предыдущих этапах. Всегда нужно иметь во внимании цель в повышении удовлетворенности сотрудников компании, потому что они представляют HR - бренд, и хорошо выполненные ими задачи, приведут к тому, что компания будет успешной. На этом этапе важно также подумать о различных типах сотрудников, которые есть у компании, чтобы удовлетворить потребности подавляющего большинства. После завершения работы над рекомендациями важно определить, каким образом каждая из них влияет на повышение удовлетворенности сотрудников системой стимулирования. После рассмотрения последствий каждой из мер решается, какие рекомендации будут приняты, и по какой-то причине на данный момент некоторые из них невозможно принять.

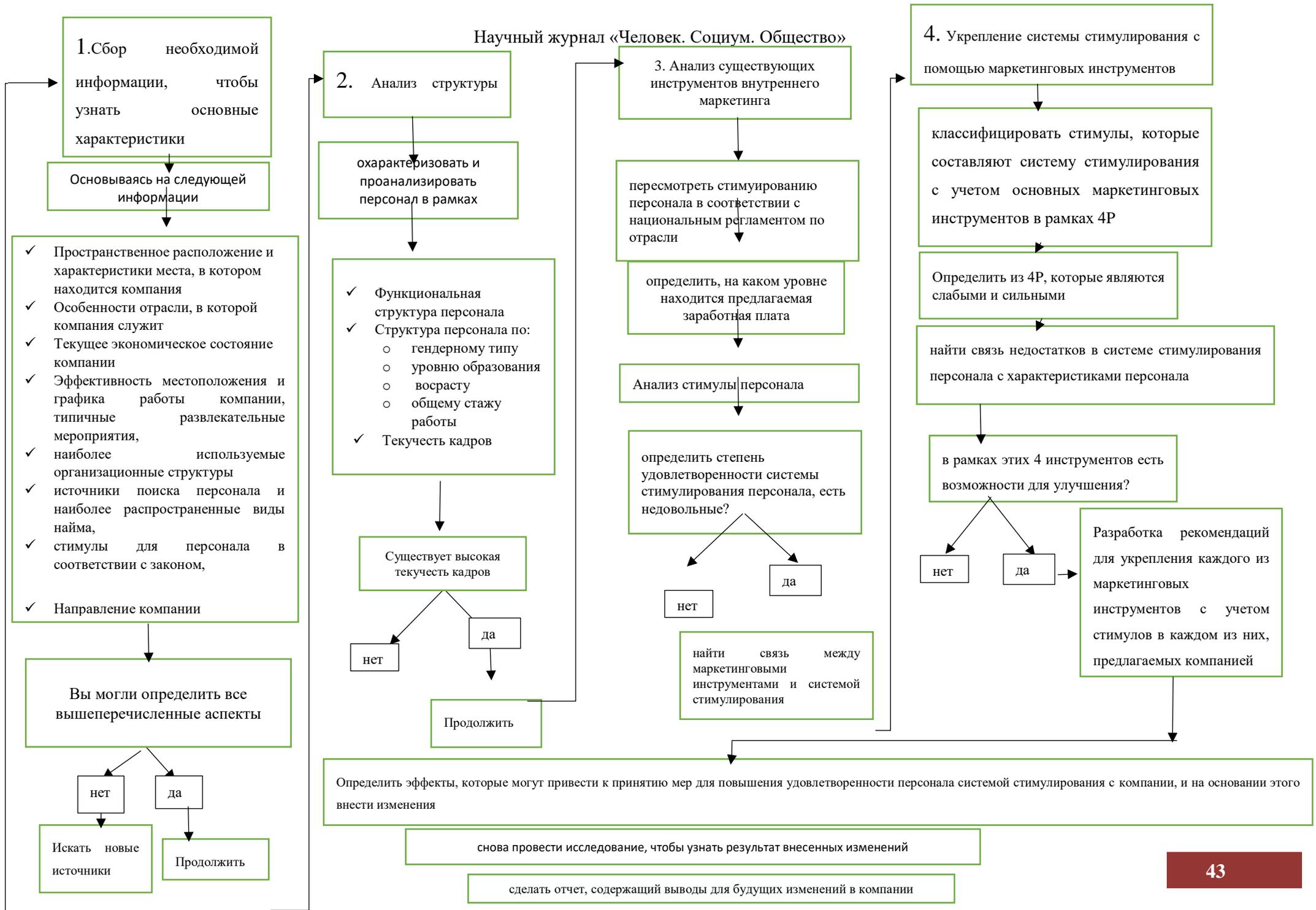


Рис.7. Универсальный алгоритм управления системой стимулирования персонала с помощью основных инструментов маркетинга.

В качестве последнего шага рекомендуется сделать отчет, в котором есть доказательства успешности всего выполненного процесса, в частности, какие принятые меры работали лучше, чем другие, и новые рекомендации для руководства компании.

Представив вышеизложенную информацию, авторы полагают что активное использование инструментов маркетингового комплекса «4Р» в HR-сфере, позволит формировать эффективную систему стимулирования персонала организации, что в свою очередь, позволит удерживать лучший персонал в организации с целью ее развития.

#### **Библиографический список:**

1. Информационно-аналитический портал HR-tv.ru. Публикации экспертов. HR-брендинг. [Электронный ресурс]. URL:<https://hr-tv.ru/media/582.html>.
2. Коротина А.А., Николаева Г.Н. Влияние стимулирования персонала на его работоспособность в организации. / Человек. Социум. Общество. 2020.№2. С.103-106.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева, Е.А.Митрофанова, М.В.Ловчева, Москва : ИНФРА-М, 2019.— 524 с. (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-101886-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013781>
4. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. — 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5. - Текст : электронный. - URL <https://znanium.com/catalog/product/1091509>
5. Головкина А.С., Николаева Г.Н., [Алгоритм совершенствования организационно-экономических методов управления персоналом организации в бюджетной сфере](#) / Человек. Социум. Общество. 2022.№2. С.37-38.

**Нагорнова Варвара Олеговна**  
**Nagornova Varvara O.**

ФГБОУ ВО «Московский государственный академический художественный институт  
им. В.И. Сурикова при Российской академии художеств»  
e-mail: [valia.uvarova52@yandex.ru](mailto:valia.uvarova52@yandex.ru)

УДК 7

## **СОВЕТСКОЕ ИСКУССТВО В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ**

### **SOVIET ART DURING THE GREAT PATRIOTIC WAR**

**Аннотация:** Статья посвящена изучению темы советского искусства в период Великой Отечественной войны. Рассмотрены художественные образы и средства выразительности в произведениях разных видов и жанров искусства. В работе исследована сущность, роль и влияние этих произведений на народные массы, а также выявлена специфика знаковых работ военного времени.

**Abstract:** The article is devoted to the study of the theme of Soviet art during the Great Patriotic War. Artistic images and means of expression in works of different types and genres of art are considered. The paper explores the essence, role and influence of these works on the masses, as well as reveals the specifics of iconic wartime works.

**Ключевые слова:** советское искусство, Великая Отечественная война, плакат, культура, пропаганда, идеология.

**Keywords:** soviet art, Great Patriotic War, poster, culture, propaganda, ideology

Советское искусство представляет собой значимый и уникальный пласт в истории культуры нашей страны. Несмотря на то, что этот период был не столь протяженным, он оставил после себя множество интереснейших произведений, отражающих жизненные реалии, ценностные установки и особенности быта советских граждан. Особый интерес представляет искусство в годы Великой Отечественной войны 1941-1945 гг., так как, несмотря на сложные обстоятельства, оно продолжало развиваться и стало источником силы и вдохновения для народов СССР, поэтому изучение его специфики является целью представленной статьи.

Этот сложный военный период нашел свое отражение в произведениях авторов как того времени, так и их преемников. Множество шедевров живописи, графики, литературы и музыкального искусства стали для нас классическими и широко известными.

Начавшаяся война мобилизовала деятелей искусства, и речь не только о сражениях на фронте. Художники, литераторы, актеры были вовлечены в оборону страны еще и в несколько ином ключе. Поддержка духа народа, его единства против

врага являлась основой их творческой деятельности. Поэтому искусство развивалось все больше. Некоторые его виды проявляли себя сильнее, так как могли быстро откликаться на новостную повестку.

Для лучшего понимания темы необходимо сделать несколько уточнений. Каждое произведение искусства несет в себе набор определенных смыслов, заложенных его автором. Передача их осуществляется за счет символов и образов, присутствующих в работах мастеров своего дела.

Средства выразительности позволяют достичь необходимого эффекта, нужного воздействия на зрителя или слушателя. Цвет, композиция, пропорции в живописи и графике, метафоры, олицетворения и сравнения в литературе, ритм, темп и динамика в музыке несут в себе тот или иной смысл, ассоциацию, за счет чего художник, писатель или музыкант своими работами трогает людей, вызывает в них отклик, эмоции. Это в свою очередь является одной из главных целей создания художественного произведения.

Также свою роль играют образы. Как известно, именно образность является характерной чертой искусства. В зависимости от времени создания, внешних факторов, таких как уровень жизни, уровень развития технологий, экономических, политических особенностей меняются образы, характеристики героев, их стремления и идеалы в произведениях авторов. Поэтому шедевры изобразительного и исполнительского искусств, созданные в период войны будут отличаться тех, которые созданы в мирное время.

Исследуя период 1941-1945 годов, можно отметить, что наиболее часто создавались образы воинов-защитников Родины и жестоких врагов, несущих гибель народу. Во многих работах ярко демонстрируются ужасы фашизма. Художники апеллировали к эмоциям людей, к их стремлениям защитить то, что им дорого, к основным человеческим ценностям. Иными словами, делали все, чтобы народ не впадал в страх и отчаяние, а наоборот был уверен в победе и, следовательно, делал все, что в его силах. Можно сказать, что искусство стало одним из орудий борьбы с захватчиками.

Подробнее рассмотрим такой вид изобразительного искусства как живопись.

Очевидно, что именно война была основной тематикой художественных

произведений. В работах этого периода отражена нависшая фашистская угроза и тяжелые страдания, выпавшие на долю людей. При этом можно заметить, что в начале войны присутствовала торопливая фиксация увиденного, не исключающая глубины мысли (Я. Николаев «За хлебом», В. Пакулин «Набережная Невы. Зима»). В середине войны в живописи наблюдались лаконизм, простота, прямолинейность. К концу войны картины становятся сложнее, с развитой драматургией. [11]

Что касается жанров, то здесь можно выделить несколько, наиболее часто встречающихся: портретная живопись (П. Кончаловский «Автопортрет», М. Сарьян «Портрет писателя М. Лозинского»), пейзажные зарисовки (К. Юон «Парад на Красной площади 7 ноября 1941 года») и исторические полотна (А. Бубнов «Утро на Куликовом поле», М. Авилов «Поединок Пересвета с Челубеем»). [11]

Пейзажи отражали виды разрушенных городов, а фронтовые портреты представляли собой этюды и натурные зарисовки участников сражений. Ценность таких работ заключается в правдивом отображении эпохи, ведь они являются уникальными историческими свидетельствами очевидцев.

Исследователи отмечают: «Запечатлеть увиденное художник мог чаще всего лишь в форме быстрого рисунка-наброска, лишенного академичности и внешних эффектов. Но фронтовой рисунок, при всей его документальности, – это не сухая фиксация событий. В нем – искренность и боль, трепетность чувств художника, выраженные в каждой линии, в каждом штрихе». [5, с. 44]

На фронтах несли службу большое количество художников, как новичков, так и профессионалов своего дела. Они воевали вместе со всеми, в полной мере разделяли боль отступления и радость побед. И поэтому смогли создать волнующие произведения, потому что сами находились в центре событий. [10]

Многие произведения 1942 г. повествовали о страданиях и стойкости советских людей, оказавшихся в руках врага: «Мать партизана» С. Герасимова, «В рабство» Г. Ряженого, «Расстрел» В. Серова, «Рабовладельцы» Т. Гапоненко.

Широкое распространение получили исторические полотна. Проводились параллели между этой войной и предыдущими, поэтому громко звучала идея о победе над врагом.

Множество замечательных художников данного периода внесли свой вклад в

общее дело. Колоссальное количество работ было представлено разными авторами на одну, по сути, тему, однако каждая обладает своим самобытным характером. В качестве примера разнообразия можно привести произведения В. В. Журавлёва («Московские зенитчики», 1943), А.В. Лентулова («Оборона Ленинграда»), Нисского Г. Г. («Бой над Баренцевым морем», 1942), Ю. И. Пименова («Фронтальная дорога», 1944), А. А. Пластова («Фашист пролетел», 1942) [10]

Успехи советских войск находили отражение в таких произведениях как: «Встреча на Неве» В. Серова, И. Серебряного и А. Казанцева, «Дороги отступления немцев» и «Крюково после боя» В. Мешкова.

Отдельного внимания заслуживает плакатная графика времен Великой Отечественной войны.

Исследователи советского плакатного искусства подчеркивают, что «свое наивысшее развитие эта область отечественной культуры получила именно в период ВОВ. Оперативность и доступность плакатного художественного языка вмещала в себя огромное количество скрытых символов, действующих в коллективном бессознательном человека. Плакат поистине стал настоящим и крайне необходимым оружием в борьбе с гитлеровской Германией». [2, с. 161]

Агитационно-пропагандистская работа в годы ВОВ была неотъемлемой частью искусства, проявлялась она по большей части в плакатной графике, как наиболее массовом виде искусства. Произведения сатирического или героического содержания, как правило, дополнялись емкой фразой. В Москве («Окна ТАСС») и Ленинграде («Боевой карандаш») выпускались агитационные плакаты с первых дней начала войны.

Авторами самых знаменитых плакатов были Кукрыниксы, Дени В., Черемных М., Шухмин П., Моор Д., Ефимов Б. и др.

Работы Кукрыниксов являются одними из самых известных произведений рассматриваемого периода. Для начала отметим, что Кукрыниксы - легендарное творческое объединение, содружество трех художников: М. Куприянова, П. Крылова, Н. Соколова. Их карикатуры были хорошо известны в Советском Союзе, а также за его пределами. Именно ими был создан плакат «Беспощадно разгромим и уничтожим врага» 23 июня 1941 г.

Основным образом, используемым в их произведениях, был образ Гитлера - карикатурный, но узнаваемый, подчеркнуто нелепый. Нередко изображались союзные силы нацистской Германии, персонифицированные в главах государств.

Произведения этих авторов, отличающиеся тонко выверенным юмором и сарказмом, злободневностью, скрупулезностью и натурализмом формировали в сознании народа образ врага, который нужен был солдатам на передовой и гражданскому населению в тылу. [4, с.66]

Образ врага, созданный советскими авторами, характеризуется отсутствием националистических элементов. Концентрация на идеологических установках давали возможность использовать народную тему в ходе войны и вне нее. Советский плакат отделял простого немца от фашиста. [7, с.35]

Среди самых знаковых работ нельзя не отметить плакат «Родина-мать зовет!» (1941) И. Тоидзе, который получил широчайшую известность. Сильный образ волевой женщины получился очень запоминающимся.

Как уже упоминалось ранее, средства художественной выразительности позволяют донести нужный посыл до зрителя. В плакатном искусстве Великой Отечественной войны можно выявить ряд таких средств, усиливающих образы. Рассмотрим на примере вышеуказанной работы И. Тоидзе.

Огромную роль играет колористическое решение плаката. Яркие и контрастные цвета оказывают побуждающее действие, в первую очередь это касается, конечно же, красного цвета. У его значения множество трактовок, но наиболее часто в плакатном искусстве военного периода оттенок отсылает нас к ассоциации с кровью, войной, либо красной армией Советского Союза. Сочетание этого цвета с черным и белым усиливает его. В целом можно отметить, что данная цветовая гамма очень часто используется в плакатном искусстве советского периода. Также зачастую можно увидеть красновато-коричневую гамму уже не столь контрастную.

Композиция плакатов, как правило, содержит в себе признаки динамики, иными словами, иллюзии движения, что подчеркивает энергию, напор и стремление изображаемых образов.

Исследуя изобразительные приемы, нужно отметить, что сложность образов на

плакатах, посвященных победе, достигается их масштабом и средствами композиции, где наиболее важные фигуры выдвинуты на первый план, заполняют пространство плаката, либо возвышается над всеми остальными деталями изображения. [3, с. 92]

Выявляя характерные образы художественных произведений того периода, нельзя не упомянуть образ женщины, который являлся одним из ключевых в плакатном искусстве. При этом изображаемые могли олицетворять родную страну, близких и любимых. К наиболее часто встречающимся женским образам относятся: образ Родины, матери, женщины-соратницы/боевой подруги, женщины-труженицы тыла, заменившей ушедшего на фронт мужчину. [1, с. 22]

Анализируя произведения, можно сказать, что «женские образы динамичны на протяжении всего периода войны и отражают степень успешности той или иной стороны в ходе боевых действий; военные плакаты отличает идеологическая насыщенность и глубокая содержательность женских образов; в плакатах, как правило, присутствует образ героической женщины, в каких бы обстоятельствах она не находилась». [1, с. 30]

В произведениях изобразительного искусства советского периода часто встречаются образы детей. В довоенное время на картинах мы можем наблюдать счастливое детство, небольшие сценки из привычной жизни людей, но в годы войны вся беззаботность исчезает. Тяжелый период лишил многих детей родителей, и трагедия нашла отражение в работах различных авторов.

Такие плакаты как «Отомсти», «Я жду тебя, воин – освободитель!» (Шмаринов Д.А.) 1942 года содержат в себе трагические образы маленьких детей. Также образ ребенка, уже не столь драматичный, можно увидеть в работе «Мой папа герой, а ты?» (Л.Ф. Голованов) 1943 года, а также многих других.

Однако подлинным шедевром, одним из самых знаковых плакатов военного времени по праву считается «Воин Красной Армии, спаси!» (1942 г.) В.Б. Корецкого. В нем показан яркий образ: маленький ребенок и его мать, которые нуждаются в защите. Сильная эмоциональная составляющая производила большое впечатление.

Можно сказать, что тема детства являлась одной из самых широко используемых в агитационном искусстве.

Плакаты условно можно разделить на две группы [8, с.327]: плакаты, ориентированные на бойцов фронта, и плакаты, ориентированные на труженников тыла. Первые насыщены сценами битвы с неприятелем. Зачастую на плакатах присутствовало изображение воинов прошлого: древнерусских героев, героев императорской России или Войны 1812 г. на заднем плане и советских солдат на переднем («Нет такой силы, которая бы поработила нас») (1941), «Кто с мечом к нам придет, от меча и погибнет» (1941) и др.).

Плакаты второй группы создавались с целью мотивировать население на этот тяжелый труд в тылу (Т. Еремина «Убрать урожай до единого зерна!», Д. Моор «Ты чем помог фронту?»).

После перелома в войне в 1943 году плакаты начали меняться, в них меняется настроение, уверенно зазвучала тема победы.

Кинематограф так же не остался в стороне от происходящего. В то время создавались кинорепортажи, документальные и художественные фильмы, основной целью которых было стремление показать героизм советских солдат, подвиги народа, трудящегося в тылу.

Примерами могут служить «Битва за Севастополь», «Берлин», «Разгром немецких войск под Москвой». Также знаменитыми фильмами были «Парень из нашего города», «Секретарь райкома», «Жди меня», «Два бойца» и др. [11]

Литература не отставала от других искусств, тема любви к Родине, народного героизма, веры в победу четко прослеживалась в художественных произведениях. Поэтому главными героями выступали люди, сражающиеся за правое дело. Среди множества замечательных и ярких произведений можно выделить такие как: «Наука ненависти» М. Шолохова, «Рассказы Ивана Сударева», «Русский характер» А. Толстого, очерки о великой битве на Волге В. Гроссмана, очерки и стихи о Ленинграде Н. Тихонова и т.д. Самой известной стала поэма А. Твардовского «Василий Тёркин», в которой главный персонаж – собирательный образ бравого и стойкого солдата.

В военные годы были популярны малые жанры, так как люди ценили быстроту отклика на военные события. В основу рассказов и очерков ложились реальные истории героев войны, которые не могли не трогать души людей. Подвиги

вдохновляли. Мужество и сила, несгибаемая воля и стойкость - все это передавалось в литературных произведениях военного времени. К ним относятся стихи А. Твардовского «Трое», «Сын артиллериста» К. Симонова, «Зоя» М. Алигер, «Двадцать восемь» и «Лиза Чайкина» М. Светлова.

Поэзия достигла своего расцвета. Многие стихотворения переложили на музыку, после чего полученные песни получали широкую известность и народную любовь: «В прифронтовом лесу» и «Огонек» М. Исаковского, «В землянке» А. Суркова, «Жди меня» К. Симонова.

Сотрудники театров вносили немалый вклад в дело поднятия боевого духа солдат. Актеры давали представления для солдат в полевых условиях, выступали в госпиталях, на предприятиях в тылу. Их не останавливали тяжелые условия или нехватка ресурсов. Фронтовые театры были довольно частым явлением, которое начало действовать в 1942 г. В репертуре можно было увидеть произведения советских авторов и русскую классику.

Так как театральные представления были направлены на поддержку силы и единства бойцов, в постановках с особой силой звучали исконные черты национального характера, отражающие его героическое начало, гражданственность, народность. [6, с. 4]

Музыкальное искусство в не меньшей степени поддерживало в народе боевой дух и веру в победу. Наиболее известным произведением является «Священная война» с музыкой А. Александрова и стихами В. Лебедева-Кумача.

К произведениям военного периода относятся симфонии композиторов Н. Я. Мясковского, А. Хачатуряна, а также знаменитая Седьмая симфония Д. Шостаковича, созданная во время блокады Ленинграда.

Шедеврами песни периода Великой Отечественной войны являются «Синий платочек», «Случайный вальс», «Катюша» и многие другие.

Произведения исследуемого периода наглядно демонстрируют, что традиционные ценности в ситуации войны являются остро востребованными, в результате чего и становятся духовной основой художественных образов в различных видах и жанрах искусства. [9, с.154]

Необходимо отметить, что рассматриваемый исторический период оказал

колоссальное влияние на дальнейшие события в нашей и других странах. По этой причине память о том времени, о культурном вкладе деятелей искусств и их произведениях должна сохраниться нашим и всеми последующими поколениями. Ведь, как известно, эта память и преемственность формирует ценностные ориентиры и культуру личности.

На основе вышеизложенных фактов можно сделать несколько выводов:

1. Несмотря на трудности, связанные с военным положением, нехваткой ресурсов, как материальных, так и человеческих, деятели искусств продолжали творить во время Великой Отечественной войны.
2. Все сферы творчества, каждый вид искусства поднялся для поддержки духа бойцов на фронте и народа, оставшегося в тылу.
3. Наиболее ярко проявляла себя плакатная графика, так как она давала возможность оперативно реагировать на все происходящие события, а также обладала способностью метко и эмоционально демонстрировать образ вражеских сил и ужасов войны.
4. Период Великой Отечественной войны показал, что искусство является не только неотъемлемой частью нашей жизни, но и мощным идеологическим оружием.

#### **Библиографический список:**

1. Алиева Л. В., Филиппова Т. В. Женское лицо войны: Образ женщины в плакатном искусстве периода Второй мировой войны // Метаморфозы истории. 2015. №6. С. 21-47.
2. Афонский С. А. Наличие и характер архетипов в искусстве русского плаката, созданного в период великой отечественной войны 1941–1945 гг. // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2016. №3(87). С. 159-169.
3. Бычкова О. И. Советский плакат как хранитель памятных событий военных лет // Наследие веков. 2015. № 1. С. 90-94.
4. Вейн Д. К. Образ врага в карикатурах Кукрыниксов в годы Великой Отечественной войны: по страницам газеты «Правда» // Известия АлтГУ. 2017. №2 (94). С. 63-67.

5. Волков Д. В. Портретный рисунок великой отечественной войны. Документально-художественные свидетельства очевидцев // Наука и школа. 2020. №4. С. 43-53.

6. Крылова В. К. И в глубоком тылу драматическое искусство становилось острым оружием победы над врагом // В мире науки и искусства: вопросы филологии, искусствоведения и культурологии. 2014. № 5 (36). С. 1-11.

7. Миниханов Ф. Г. Плакат в годы великой отечественной войны: Характерные черты российских и германских традиций // Вестник КазГУКИ. 2018. №3. С.33-35.

8. Спешилова А. Ю. Культурологическое осмысление жанров советских плакатов времен отечественной войны // Омский научный вестник. 2006. №9 (47). С. 326-331.

9. Шумихина Л. А., Николаев Р. М. Традиционные ценности как духовная основа образов советского искусства периода Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. // Теория и практика общественного развития. 2012. №6. С. 151-155.

10. Изобразительное искусство в годы Великой Отечественной войны [Электронный источник] // Музей Победы URL: <https://victorymuseum.ru/projects/myvictory/great-war/> (дата обращения: 24.06.2022)

11. Искусство во время Великой Отечественной войны [Электронный источник] // Всероссийский патриотический проект «Живая история» URL: <https://живаяистория-россии.рф/blog/262-iskusstvo-vo-vremya-vojny.html> (дата обращения: 24.06.2022)

**Хао Цзансюи**  
**Hao Zangxiuyi**

ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена», аспирантура (кафедра музыкального воспитания и образования)  
УДК 37

## **ПОТЕНЦИАЛ ИГРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУЗЫКАЛЬНО-ЭСТЕТИЧЕСКОМ ВОСПИТАНИИ ДОШКОЛЬНИКОВ**

### **THE POTENTIAL OF PLAY ACTIVITY IN THE MUSICAL AND AESTHETIC EDUCATION OF PRESCHOOLERS**

**Аннотация:** В статье рассматривается специфика музыкально-эстетического воспитания дошкольников в аспекте игровой деятельности. Выделяются основные типы игр, используемые в процессе музыкально-эстетического воспитания детей. Анализируются особенности реализации обозначенной типологии в контексте музыкального развития дошкольников.

**Abstract:** The article deals with the specificity of musical and aesthetic education of preschool children in the aspect of play activity. The main types of games used in the process of musical and aesthetic education of children are highlighted. The features of the mentioned typology realization in the context of musical development of preschool children are analyzed.

**Keywords:** musical and aesthetic education, preschool children, play activities, musical development, musical perception, musical games.

**Ключевые слова:** музыкально-эстетическое воспитания, дошкольники, игровая деятельность, музыкальное развитие, музыкальное восприятие, музыкальные игры.

В качестве ведущей деятельности игра присутствует уже у детей раннего дошкольного возраста и преимущественно представляет собой манипуляцию с различными предметами. Эту особенность игровой активности можно использовать в музыкально-эстетическом воспитании [13,16].

Причем, если в раннем дошкольном возрасте ведущая роль в процессе этого воспитания средствами игровой деятельности принадлежит педагогу, то в дальнейшем возрастает значение самостоятельной игровой активности ребенка, где постепенно на первый план выходят сюжетно-ролевые игровые ситуации [1,14].

В ходе исследования моделировались игровые ситуации, которые обеспечивали комплексное развитие личности дошкольников в процессе приобщения к музыкальному искусству. Это комплекс таких личностных качеств как эмоциональность; способность к образному восприятию, творческому мышлению и

воображению; самостоятельной игровой активности; стремление к сотрудничеству, сочувствию и эмпатии [8,9].

Были выделены основные типы игр, используемые в процессе музыкально-эстетического воспитания дошкольников: игры-уподобления, игры-интерпретации, игры-настроения, игры-импровизации.

Для детей раннего дошкольного возраста более привычными являлись игры-уподобления. Это связано со стремлением подражать многим ситуациям, явлениям окружающей реальности. Эта особенность важна для организации соответствующих программ музыкально-эстетического воспитания детей этого возраста. Причем важным является предоставление детям возможностей через игры выражать свое восприятие музыкального материала через разнообразные движения, психомоторику [4].

В играх-интерпретациях развивается образное восприятие музыкального искусства. С этой целью используется обращение к литературным персонажам, которые выражают определенные музыкальные образы и темы.

Еще один тип игр – игры-настроения. Здесь уже основной задачей является стимулирование определенных музыкальных эмоций и чувств средствами игровой деятельности. Эти игры особенно хорошо воспринимаются детьми среднего и старшего дошкольного возраста, способствуя воспитанию чувств в процессе участия в музыкально-игровых занятиях.

Игры-импровизации направлены не только на развитие музыкальной, но и поведенческой импровизации [3,18]. Особенно востребован этот навык в старшем дошкольном возрасте.

Проведенные исследования показали высокую педагогическую эффективность использования сказочных сюжетов и персонажей в процессе музыкально-эстетического воспитания. Выясняется, что многие дошкольники проявляют интерес к музыкальному искусству преимущественно в сказочно-игровой форме [19,20].

Вовлечение детей в процесс сочинения и обыгрывание сказочных сюжетов способствует развитию их фантазии, творческого воображения, игрового поведения, где важное место принадлежит музыкальному искусству. В этой связи предлагается различать использование уже готовых сказочных сюжетов и создание новых.

При использовании готовых сюжетов появляется возможность использования самых разных вариантов вовлечения в музыкальное искусство. Педагогический акцент делается на развитии эмоциональной культуры, воспитании чувств [7,12]. В том случае, если дети совместно с педагогом создают новые сказочно-игровые сюжеты, открываются дополнительные перспективы для развития у детей творческого мышления и воображения [5,6,11,15,17].

Особо следует выделить музыкальные игры, обладающие потенциалом функционального развития детей. Среди них:

1. Диагностические игры. Они могут использоваться для выявления тех или иных проблем в развитии детей дошкольного возраста [2,10]. Многие диагностические процедуры в этом случае сами являются для дошкольников игровыми ситуациями (например, тесты «Несуществующее животное», «Дом. Дерево. Человек»). Далее эта диагностика может обыгрываться через музыкальные пластические решения, ритмику, игру на простейших музыкальных инструментах и т.д. При этом сам педагог получает относительно целостное представление о личности каждого ребенка и его проблемах.

2. Игры, развивающие эмоциональность ребенка. Использование в игровой деятельности музыкального искусства может усиливать эффект эмоциональной включенности детей в игровое действие, а также способствовать развитию эмоциональной сферы ребенка, значимой для взаимодействия с социумом. При этом появляется возможность учитывать индивидуальные психологические особенности каждого ребенка, проявляемые в характере проявления эмоций и чувств, их содержании и направленности. Привлечение музыкального искусства в этом случае существенно повышает педагогическую эффективность таких игровых занятий.

3. Развитие творческого мышления средствами игровой деятельности. Эта функциональная направленность является востребованной любым ребенком дошкольного возраста и предполагает использование не только музыкального, но и других видов искусств. Сами же дети могут в этом случае стать соучастниками и соавторами соответствующих игровых сюжетов и ситуаций.

4. Игры, направленные на овладение музыкальной пластикой. Этот тип игр особенно важен для детей, у которых наблюдаются чрезмерные мышечные напряжения, зажатость в пластическом самовыражении. Вовлечение таких детей в

соответствующие музыкально-игровые коррекционные занятия может способствовать решению этой проблемы.

5. Повышение самооценки в процессе игровой деятельности. Вовлечение детей в те или иные формы самореализации с использованием возможностей музыкального искусства (через участие в пении, танцевальных и пластических игровых формах, в инструментальном исполнительстве и пр.) направлено на повышение самооценки детьми в качестве полноценных творческих субъектов. Тем самым музыкально-эстетическое воспитание положительно влияет на обретение многими детьми уверенности в себе и чувства самоуважения во взаимодействии с окружающими.

### **Библиографический список:**

1. Аникеева Н.П. Воспитание игрой. Москва: "Прогресс", 1987 г. – 316с.
2. Анисимова В. П. Диагностика музыкальных способностей. – М., 2016. – 283 с.
3. Баренбойм Л. А. Карл Орф и институт его имени // Искусство в школе. – 2005. – № 5. – С. 85–86.
4. Безбородова Л. А., Пустовойтова М. Б. Музыкально-ритмическое развитие дошкольников и младших школьников // Наука и школа. – 2012. – № 5. – С. 107–109.
5. Вахрушева Л.Н. Развитие мыслительной деятельности детей дошкольного возраста / Л.Н. Вахрушева. – М.: ФОРУМ, 2011.—304с.
6. Веракса Н.В. Познавательно–исследовательская деятельность дошкольников / Н.В. Веракса.—М.: Мозаика–Синтез, 2014.—80с.
7. Ветлугина Н. А. Развитие музыкальных способностей дошкольников в процессе музыкальных игр. — М., 1998. – 198 с.
8. Выготский Л.С. Вопросы детской психологии. – СПб.: Союз, 1997. – 224 с.
9. Запорожец А.В., Маркова Т.А. Игра и её роль в развитии ребенка дошкольного возраста. Москва: "Эксмо-Пресс" 1998 г. – 216 с.
10. Карпова Ю.В. Педагогическая диагностика индивидуального развития ребёнка 3—7 лет: методическое пособие / Ю.В. Карпова. – М.: Вентана-Граф, 2015. – 440 с.
11. Короткова Н.А. Познавательно–исследовательская деятельность старших

дошкольников / Н.А. Короткова // Ребенок в детском саду. – 2003. – № 3, 4, 5.

12. Лямина Г.М. У каждого ребенка свой темперамент и характер // Дошкольное воспитание. - 1989. - №2. - С. 52-62.

13. Матонис В.П. Музыкально-эстетическое воспитание личности. – Л.: Музыка, 1988г.

14. Методика музыкального воспитания в детском саду: Учеб. для учащихся пед. уч-щ по спец. 03.08. «Дошк. воспитание»/ Н.А. Ветлугина, И.Л. Дзержинская, Л.Н. Комиссарова и др.; Под ред. Н.А. Ветлугиной. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Просвещение, 1989. – 270 с.

15. Михайлова З.А. Развитие познавательно–исследовательских умений у старших дошкольников / З.А. Михайлова и др. – СПб.: ДЕТСТВО–ПРЕСС, – 2012. – 160с. 57

16. Мухина, В.С. Возрастная психология. Феноменология развития. / В. С. Мухина. - М.: Академия, 2009. - 638 с.

17. Охулкова И.В. Формирование самостоятельности мышления у детей старшего дошкольного возраста: дис. канд. психол. наук. / И.В. Охулкова.– Н. Новгород, 1996.– 168 с.

18. Тютюнникова Т. Э. Видеть музыку и танцевать стихи... Творческое музицирование, импровизация и законы бытия. – 2-е изд. – М. : ЛИБРОКОМ, 2010. – 264 с

19. Тютюнникова, Т.Э. Концепция творческого обучения Карла Орфа: история, теория, методика Текст.: автореф. дис. канд.искусствоведения: 17.00.02: защищена 12.10.99 / Тютюнникова Татьяна Эдуардовна -М., 1999.-23с.)

20. Тютюнникова, Т.Э. Уроки музыки. Система обучения К.Орфа [Текст] / Т.Э. Тютюнникова.- М.: АСТ, 2000. – 94 с.

## РАЗДЕЛ 2. ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

**Корсун Тамара Ивановна**

**Korsun Tamara Ivanovna**

Кандидат экономических наук, профессор кафедры финансового и административного права РГЭУ «РИНХ» E-mail: [academaudit@mail.ru](mailto:academaudit@mail.ru)

**Дрыгина Жанна Викторовна**

**Drygina Zhanna Viktorovna**

Магистрант кафедры финансового и административного права РГЭУ «РИНХ»  
УДК 34

### НАЛОГОВЫЙ МОНИТОРИНГ КАК ИНСТИТУТ НАЛОГОВОГО ПРАВА И ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ

### TAX MONITORING AS AN INSTITUTE OF TAX LAW AND AN EFFECTIVE METHOD OF TAX CONTROL

**Аннотация:** Налоговый мониторинг как институт налогового права, практика взаимодействия субъектов системы налогового мониторинга в онлайн - режиме обеспечивают конечную цель – устойчивое пополнение бюджетов всех уровней, что минимизирует угрозу финансовой безопасности государства, при этом налоговое право приобретает гибкость, становится более динамичным, диспозитивным.

**Abstract:** Tax monitoring as an institution of tax law, the practice of interaction between the subjects of the tax monitoring system in online mode provide the ultimate goal - a stable replenishment of budgets of all levels, which minimizes the threat to the financial security of the state, while tax law acquires flexibility, becomes more dynamic, dispositive.

**Ключевые слова:** налоговый мониторинг, субъекты взаимодействия, онлайн-режим, преимущества, проблемы, эффективность.

**Keywords:** tax monitoring, subjects of interaction, online mode, advantages, problems, efficiency.

Налоговое законодательство регулирует совокупность отношений в сфере налогообложения - по установлению, введению, взиманию налогов и сборов, а также по осуществлению налогового контроля. «Чтобы налоговая система государства могла успешно функционировать в соответствии с правилами, установленными налоговым законодательством, одним из ее обязательных элементов должен быть налоговый контроль». [1,с.281]

О проблемах сферы налогового контроля в Российской Федерации свидетельствуют следующие данные. По оценкам экспертов, серые доходы населения

России достигают 15 - 20% ВВП, в результате чего бюджет теряет каждый год в среднем около 2,3 трлн руб.[2 ] В целях устранения и пресечения огромных потерь бюджетных средств были приняты законодательные новации по налоговому контролю. Традиционные формы контроля дополнены новой – налоговым мониторингом. «Это новый правовой институт, получивший закрепление в налоговом законодательстве и позволяющий на практике реализовать возможности текущего финансового контроля в налоговой сфере... Данный вид налогового администрирования соответствует мировым практикам, имеющим целью создание для налогоплательщиков режима стабильности и определения налоговой нагрузки». [1, с.310-311]

Для использования преимуществ налогового мониторинга обязательным условием является наличие мощных ИТ-систем у участников – налоговых органов и налогоплательщиков, что соответствует высокому уровню цифровизации общества.

Цифровая экономика в Российской Федерации в целом находится в стадии динамичного развития. основополагающим документом цифровой трансформации российского общества является Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы. Она была утверждена Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. N 203. [3]

Наше общество активно и успешно включилось в сферу цифровизации экономики, и ведущую роль в обеспечении ее эффективности занимает налоговая система. Цифровая трансформация превратила Федеральную налоговую службу в эффективную ИТ-систему, которая является одной из передовых сфер деятельности Российской Федерации.

В Стратегии развития Российского информационного общества выделен блок мероприятий в части повышения эффективности налогового контроля. Налоговый мониторинг как новая форма налогового контроля введен в Налоговый кодекс РФ с 1 января 2015 года. В Налоговом кодексе появился пятый раздел – Налоговый контроль в форме налогового мониторинга. Он включает две главы – «Налоговой мониторинг. Регламент информационного взаимодействия» и «Порядок проведения налогового мониторинга. Мотивированное мнение налогового органа».[4]

Субъектами налогового мониторинга являются налоговые органы и

функционирующие организации различных отраслей. Это крупные государственные корпорации, публичные акционерные общества с объемом налоговых платежей не менее 100 млн. руб. в год и суммарном объеме получаемых доходов не менее 1 млрд. руб. в год.

Налоговому мониторингу посвящено достаточно исследований, публикаций экономистов, юристов, практикующих специалистов. Наше внимание обращено не только на теоретический аспект налогового мониторинга, но и на получаемые результаты и ожидаемые последствия расширения сферы его использования.

Есть разные определения налогового мониторинга. В публикациях юристов прослеживается тенденция исследователей определить место этой новации в институте налогового права и его роль в обеспечении финансовой безопасности государства

Налоговый мониторинг, по мнению С.В. Мирошник, представляет собой уникальный институт налогового права, сочетающий в себе элементы камеральной и выездной налоговых проверок, должностные лица налоговых органов имеют постоянную возможность проверять правильность исчисления и уплаты всех фискальных платежей, в случае выявления ошибок - незамедлительно информировать об этом организацию. Он позволяет перевести взаимодействие налоговых органов и налогоплательщиков на принципиально новый уровень. [5]

О новых институтах в налоговом законодательстве - налоговом мониторинге, заявляет О.И. Лютова, предвещая деформацию отношений между частными и публичными субъектами налогового права от исключительного императивизма к весьма своеобразному социальному партнерству [6]

Е.В. Мигачева считает, что мониторинг - это отслеживание и анализ налоговым органом налоговых рисков по финансово-хозяйственным операциям, проведенным и запланированным крупными налогоплательщиками, основная цель мониторинга - создание партнерских взаимоотношений налоговых органов с крупными налогоплательщиками путем своевременного реагирования и предупреждения рискованных операций, нарушающих налоговое, валютное и другие законодательства, которые контролируют налоговые органы.[7]

По мнению А.В. Демина, институт налогового мониторинга – это интересное

нововведение, основанное на принципах взаимного доверия, прозрачности и взаимопонимания. Система предполагает заключение соглашений о расширенном информационном взаимодействии, в рамках которых налогоплательщик в режиме онлайн сообщает налоговикам о предполагаемых налоговых рисках, тем самым укрепляя свой имидж добросовестного "партнера" в налоговых правоотношениях.[8] При этом налогоплательщику гарантируется оперативное консультирование в части сложных вопросов толкования налогового законодательства и ослабление внешнего контрольного воздействия. Выгоды для бизнеса заключаются в устойчивой прогнозируемости налоговых последствий своей деятельности и снижении бремени налогового контроля, а для налоговых органов - в повышении информированности о текущих тенденциях в части финансовых/экономических транзакций и возможности эффективно перераспределять свои ресурсы в части налогового администрирования. Налоговый мониторинг как пример удачного использования и внедрения зарубежного опыта правового обеспечения налогового контроля и важнейший способ обеспечения финансовой безопасности государства. [8]

Официальная позиция Федеральной налоговой службы наделяет налоговый мониторинг свойствами расширенного информационного взаимодействия, при котором организация предоставляет налоговому органу доступ в режиме реального времени к данным бухгалтерского и налогового учета. Это освобождает организацию от проведения камеральных и выездных налоговых проверок, но сохраняет за налоговым органом возможность проверки полноты и своевременности исчисления (уплаты) налогов и сборов. При этом режим налогового мониторинга ускоряет решение спорных ситуаций о применении налогового законодательства, что позволяет налогоплательщику избежать в будущем доначислений сумм налогов, пеней и штрафов, а также снижает бремя налогового контроля. [9]

Приведенные определения налогового мониторинга как института налогового права отражают его суть, сформулированную в Налоговом кодексе РФ, и подтверждаемую практикой исполнения норм налогового законодательства в части контроля и налогового администрирования.

Что привлекает в новой системе налогового контроля, и какие нерешенные проблемы стоят перед субъектами налогового мониторинга?

Характеристика налогового мониторинга включает следующие особенности:

- заменяет традиционные проверки на онлайн-взаимодействие на основе удаленного доступа к информационным системам налогоплательщика и его отчетности;
- позволяет оперативно согласовывать подходы к налогообложению и консультироваться о совершенных и планируемых сделках;
- добровольно-согласованное включение хозяйствующих субъектов в систему мониторинга;
- период действия — календарный год. Срок — 1 год 9 месяцев с 01.01 налогового периода по 01.10 следующего года.

- Преимущества налогового мониторинга для налогоплательщика-это
- получение мотивированного мнения по совершенным и планируемым сделкам;
  - отсутствие штрафов и пеней при выполнении мотивированного мнения;
  - снижение количества исков по налоговым спорам за счет досудебного урегулирования;
  - освобождение от камеральных и выездных налоговых проверок;
  - сокращение объема истребуемых налоговым органом документов;
  - снижение налоговых рисков и соответственно налоговых доначислений, возможность планировать налоговую нагрузку;
  - подтверждение репутации добросовестного налогоплательщика.

Наряду с этим хозяйствующие субъекты испытывают сложности, в том числе:

- риски увеличения налоговых платежей вследствие полного раскрытия информации налоговым органам;
- высокие требования к системе внутреннего контроля и автоматизации учетно-аналитических процессов;
- необходимость внедрения новых IT-систем, серьезные затраты на их обновление;
- неопределенность в подходах налоговых органов к проверке системы внутреннего контроля;
- постоянная актуализация системы управления рисками и внутреннего контроля.

Налоговые органы как участники налогового мониторинга получают:

- снижение затрат на налоговое администрирование, в том числе трудовых, материальных, временных;

- устойчивое пополнение бюджетов всех уровней.

В системе мер воздействия на своевременное пополнение бюджета можно назвать расширение сферы применения налогового мониторинга. Практика его использования свидетельствует о положительных результатах. Так, начиная с 2016 года, когда участников налогового мониторинга было только семь, сумма уплаченных ими налогов составила 474 млрд. рублей. В 2019 году количество участников, по разным оценкам, составило 44, из них 16 компаний с государственным участием: Ростех, Аэрофлот, ИнтерРАО, Банк ВТБ, НКЦ и другие. Сумма уплаченных налогов составила уже 607 млрд. рублей. [10]

По прогнозным оценкам, количество потенциальных участников налогового мониторинга может увеличиться с 1,9 тыс. в 2020-м до 3,9 тыс. в 2022 году и 7,8 тыс. – в 2024-м. [ 11 ]

Изучение результатов правоприменительной практики подтверждает актуальность взаимодействия субъектов налогового мониторинга. Пресечение налоговых правонарушений на начальном этапе формирования налоговой отчетности и в процессе финансово-хозяйственной деятельности организаций обеспечивают конечную цель – устойчивое пополнение бюджетов всех уровней, что минимизирует угрозу финансовой безопасности государства.

Итак, введение налогового мониторинга как формы контроля обусловлено заинтересованностью государства в повышении прогнозируемости поступлений налогов во все уровни бюджетной системы Российской Федерации. Его задача - обеспечить прозрачное, оперативное взаимодействие с налогоплательщиками по вопросам налогообложения. Это позволяет организациям сократить налоговые риски, затраты на проведение налоговых проверок, количество спорных вопросов по налогам. Из этого следует, что цифровые технологии и налоговый мониторинг, в частности, позволяют сократить количество выездных налоговых проверок, по оценкам специалистов, приблизительно на 40 % при снижении затрат на налоговое администрирование.

Наряду с этим, в План деятельности налоговой службы включен комплекс

мероприятий по решению других задач: создание нового единого сводного реестра задолженности по платежам в бюджет; создание цифровой платформы для обмена сведениями о налогоплательщике при оказании финансовых и иных услуг.[ 12]

К определенным достижениям в сфере цифровизации налоговой системы можно отнести: во-первых, действует ИТ-инфраструктура, занимающаяся сбором и обработкой информации о доходах граждан, и запущены цифровые платформы для обмена сведениями с банками о налогоплательщиках (в том числе гражданах).

Во-вторых, по данным о доходах налогоплательщика органы социальной защиты предоставляют льготы и пособия в зависимости от уровня дохода гражданина.

В-третьих, данные онлайн-касс, объединенные с личным кабинетом налогоплательщика, позволяют оформлять налоговые вычеты в упрощенном порядке, без личного обращения в налоговую службу и другие.

Федеральный закон от 08.06.2020 N 168-ФЗ "О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении Российской Федерации" в качестве оператора закрепил Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах (ФНС России) [ 13 ]. С 01.01.2022 года он обязан направлять для формирования и ведения федерального регистра сведений о населении следующую информацию:

- 1) о постановке на учет в налоговых органах физических лиц, в том числе в качестве налогоплательщиков налога на профессиональный доход;
- 2) о регистрации физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей.

Получаемая информация о доходах указанных физических лиц обеспечивает контроль за денежными потоками и будет служить усилению контроля, в том числе налогового.

Достижение эффективности налогового контроля в условиях цифровизации деятельности ФНС России обусловлено как расширением сферы использования налогового мониторинга, так и разрешением проблемных вопросов. Так, по мнению специалистов, имеют место правовые проблемы законодательного совмещения налоговыми органами функций обвинителя и арбитра [ 5].

Для решения проблем организационного и методологического характера субъектам налогового мониторинга можно рекомендовать:

а) новый формат учетной политики в целях налогообложения хозяйствующего субъекта для включения его в систему налогового мониторинга;

б) поддерживать уровень профессиональных компетенций должностных лиц налоговых органов, включенных для проведения мероприятий по налоговому мониторингу, путем их аттестации, регулярного повышения квалификации.

Конечная цель системы налогового мониторинга – устойчивое пополнение бюджетов всех уровней, что минимизирует угрозу финансовой безопасности государства. При этом налоговое право приобретает гибкость, становится более динамичным, диспозитивным.

### **Библиографический список:**

1. Финансовое право /Учебник, ответственный редактор д.ю.н., проф. И.В.Рукавишникова – М., Норма Инфра-М, 2021, С.646

2. Хаматова С.Х. Проблемы реализации конституционной обязанности личности платить законно установленные налоги и сборы в контексте новой цифровой реальности // "Конституционное и муниципальное право", 2021, N 7 )//СПС «КонсультантПлюс»

3. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» / "Собрание законодательства РФ", 15.05.2017, N 20, ст. 2901 Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 10.05.2017

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 01.05.2022)// "Собрание законодательства РФ", N 31, 03.08.1998, ст. 3824.

5. Мирошник С.В, Правовые основы налогового мониторинга //Налоги. 2019, №5

6. Лютова О.И. Административно-правовой статус налогового консультирования //Административное право и процесс. 2018, №4

7. Мигачева Е.В. Налоговый мониторинг как способ обеспечения финансовой безопасности // Финансовое право. 2016, N 1. С. 30 - 33.)

8. Демин А.В. Диспозитивность и налогообложение: комментарий законодательства и практики налогового администрирования // СПС «Консультант Плюс», 2019

9. "О порядке проведения налогового мониторинга". Письмо ФНС России от 17 дек. 2014 г. N ЕД-4-2/26194 [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»

10. Михаил Мишустин рассказал о цифровизации работы Налоговой службы на Всероссийском налоговом форуме. Федеральная налоговая Служба Российской Федерации. /URL: [https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/9195163/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/9195163/) (дата обращения: 18.11.2019).

11. «Подводные камни налогового мониторинга» - Андрей Горяйнов, заместитель генерального директора SAP CIS (14.10.2019 14:39:28)// СПС «КонсультантПлюс»

12. "План деятельности ФНС России на 2021 год"(утв. Минфином России 19.02.2021)// СПС «КонсультантПлюс»

13. Федеральный закон от 08.06.2020 N 168-ФЗ «О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении РФ»// СПС «КонсультантПлюс»

**Герасимов Андрей Сергеевич**  
**Gerasimov Andrey Sergeevich**

Студент Сибирского государственного университета путей сообщения, факультет  
«Бизнес-информатика»

УДК 339.138

## **БРЕНДИНГ: ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ**

### **BRANDING: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

**Аннотация:** В данной статье будет рассмотрено понятие брендинга, а также понятия, связанные с созданием бренда.

**Abstract:** This article will discuss the concept of branding, as well as concepts related to brand creation.

**Ключевые слова:** брендинг, бренд, имидж.

**Key words:** branding, brand, image.

Брендинг – это совокупность инструментов маркетинга, а также процесс, который заключается в разработке торговой марки и продвижении на рынок какой-либо торговой продукции, обеспечении ее репутации, и в проверке требованиям рынка. Брендингом является маркетинговые мероприятия, которые помогают удерживать интерес потребителей, а также создают предпочтения людей к товару [1].

Целью брендинга является создать бренд и удерживать долгосрочное предпочтение потребителей к товару. Бренд – это товарная марка. Задачей брендинга можно назвать осведомление целевой аудитории сутью предложения, оформленного данным брендом, а также создание положительного мнения и отношения к торговой марке [1].

Бренд – это информационный поток, который вызывает у потребителя какие-либо ассоциации об этом товаре [2].

Сам брендинг состоит из нескольких этапов:

1. Создание имени – нейминг;
2. Создание дескриптора бренда – описание и разъяснение бренда, то есть то, чем он занимается;
3. продвижение и популяризация среди потребителей;
4. Реклама – использование различных средств для распространения бренда и его идей [4].

Также нужно обратить внимание на неотъемлемую часть брендинга – имидж. Имидж – это совокупность представлений и мнений, возникающая у человека по поводу данного товара, его восприятия в обществе, а также по поводу создания, продвижения и употребления продукта [3].

Позиционирование бренда – это процесс регулирования его положением у потребителей среди конкурентов. Конкурентные преимущества определяют позицию бренда. Сначала нужно понять в какой области и для кого будет предназначаться. Также сразу нужно определить почему потребители должны отдавать предпочтение именно этому бренду [3].

Выделим основные преимущества правильно позиционированного бренда:

1. Если товар обладает дорогим брендом, то обосновано имеет завышенную цену.
2. Брендированный товар всегда владеет частью рынка, и тогда потребитель из других товаров будут выбирать его.
3. Чтобы быстрее завоевать рынок, новый товар должен быть зарекомендован компанией с хорошим брендом, иначе товар не завоеует рынок [2];
4. Повышение имиджа и узнаваемости бренда;
5. Возможность повышения цены на товары;
6. Завоевание доверия потребителей;
7. Снижение денежных затрат на рекламу [4];
8. Брендинг помогает поддерживать предприятию объем продаж;
9. Развивается отрасль производства и экономики;
10. Растет стоимость самой компании, которая обладает тем брендом [5].

Заметим, что положительных черт брендинга достаточно много, с учетом того, что отражены еще не все, а только самые значимые и крупные. Следовательно, создавая бизнес и стратегию его ведения нужно готовиться и к отрицательным сторонам брендинга, и заранее быть готовым к их устранению. Рассмотрим недостатки:

1. Раскрутка и развитие бренда – долгий и кропотливый процесс;
2. Нужно постоянно проводить маркетинговые исследования на предмет потребительских предпочтений;

3. Нужно уметь работать с товарными знаками, дизайном, текстами, а также с интеллектуальной собственностью;
4. Брендинг требует целостного подхода;
5. Если вдруг появится один некачественный товар, то он повлияет на мнение и имидж всего бренда;
6. Всегда нужно подтверждать высокое качество своего товара [5].

Можно заметить, что недостатков почти в два раза меньше, но опять же, здесь отражены самые существенные. От таких проблем не застрахован ни один бренд, но нужно просто уметь с ними работать и исправлять их.

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что брендинг – довольно сложный, серьезный, а также достаточно глубокий процесс, а не просто создание логотипов и дизайнов бренда. Брендинг – это стратегия.

#### **Библиографический список:**

1. Брендинг (брэндинг). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_b/branding/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b/branding/) (Дата обращения 30.04.2022)
2. Брендирование как инструмент маркетинговой стратегии. [Электронный курс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/brendirovanie-kak-instrument-marketingovoy-strategii/viewer> (Дата обращения: 30.04.2022)
3. Бренды и брендинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/brendy-i-branding/viewer> (Дата обращения: 30.04.2022)
4. Что такое брендинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://blog.anketolog.ru/2018/01/vidy-brandinga/> (Дата обращения: 30.04.2022)
5. Преимущества и недостатки применения брендинга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26838114> (Дата обращения: 30.04.2022)

**Терехин Дмитрий Сергеевич**  
**Terekhin Dmitry Sergeevich**

Сибирский Государственный Университет путей сообщения

УДК 33

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **PRIORITY DIRECTIONS OF INNOVATION ACTIVITY IN INDUSTRY**

**Аннотация:** В статье приводится информация об приоритетных направлениях инновационной деятельности в промышленности. Технологическое лидерство в производстве наукоемкой продукции выводит экономику промышленных организаций на более эффективный путь развития.

**Abstract:** The article provides information about the priority directions of innovation activity in industry. Technological leadership in the production of high-tech products puts the economy of industrial organizations on a more efficient path of development.

**Ключевые слова:** экономика, инновации, промышленность, инновационная деятельность, промышленные организации.

**Keywords:** economy, innovation, industry, innovation activity, industrial organizations.

Уровень инноваций страны - основной коэффициент формирования сообщества, а также его экономики. На сегодняшний день современная стратегия в цивилизованных государствах считается обязательной составляющей общегосударственной социально-экономической политики. Он дает возможность регулировать проблемы реструктуризации экономики, непрерывного обновления технических стандартов, выпуска конкурентоспособного продукта, иным языком, ориентирован в формирование подходящего экономического климата с целью осуществления инновационных действий, а также считается связующим элементом между областью «чистой» науки и производственными задачами [1].

Инновационная работа содержит в себе не только лишь инновационные процессы эволюционного переустройства академических открытий во что-то новое, или технологические процессы, или сервисы, а также и в маркетинговые исследования рынков сбыта продуктов, их потребительских качеств, конкурентноспособных свойств, а также комплекса научно-технических, бизнес-процессов. Организационные, а также финансовые меры, которые вводятся в совокупности, приводят к инновациям, конечному подходу к информативным, консалтинговым, общественным а также иным

типам услуг [3]. Выбор приоритетов исследований и разработок играет важную роль в государственной научно-технической политике. Они реализуются в форме крупных межотраслевых проектов, направленных на создание, развитие и распространение технологий, способствующих фундаментальным технологическим изменениям, а также на развитие фундаментальных исследований, научно-технической поддержки социальных программ и международного сотрудничества. Конкретные направления развития науки и техники указаны в списке критических технологий, которые являются межотраслевыми и важны для развития определенных областей науки и технологий. На рис.1 приведены – Направленности развития научных процессов и техники [1].



Рисунок 1 – Направленности развития научных процессов и техники

В любом государстве подход к инновациям, а также, инновационная политика обладает собственными характерными чертами. Это вызвано историческими событиями, ресурсами государства, его общественно-политическими, а также финансовыми устремлениями.

Особенность введения инноваций в Российской Федерации разнопланова. С одной стороны, Российская Федерация никак не входит в категорию инновационно цивилизованных государств, не считается промышленным фаворитом (к примеру, Япония, Соединенные штаты Америки).

В наши дни такими новшествами и изобретениями никого удивить нельзя, за последние 30 лет технологический прогресс настолько сильно ускорился, что

популярные продукты изменились до такой степени, что их не узнать. Узнать о наиболее громких инновациях в наши дни [4]:

IBM разработали ИИ (искусственный интеллект), который живет в облаке – имитационная модель сейфа, которая хранит данные на нескольких серверах, распределенных по сети, - чтобы помочь анализировать медицинские данные. Врачи, благодаря поддержке этого искусственного интеллекта, ставят диагнозы и дают рекомендации пациентам.

Tesla создает 1-ый в обществе электрический автомобиль. Открытие вселяет веру в то, что мировая экономика станет свободной от применения ископаемого горючего. В наше время массовое изготовление подобных автомобилей пока что не запущено, однако допустимо производство по заявке.

4D-принтинг. Программные разработчики Италии совершили научный прорыв в 4D-печати. Четвертое измерение принадлежит программируемой форме предмета. Благодаря научным расчетам можно заранее выбрать, где, например, спустя некоторое время сформируются выемки [3].

Необычные органические гранулы удобрений. Применяются новейшие источники: к примеру, птичье перо имеет обильный диапазон минералов, аминокислот, кератина и иных компонентов. Такие удобрения словно вариация химического удобрения - экологически очищенная ,а также весьма продуктивная вариация.

«Умный дом» - серия инновационных изобретений для решений повседневных проблем не совсем стандартными способами, общая концепция управления в жилье ,личном кабинете, или другой жилплощади, содержащая детекторы, компоненты управления, а также исполнительная аппаратура. Шарообразная форма солнечного генератора: вследствие подвижности линз батарея находится в непрерывном контакте с солнцем (автором изобретения принято считать Германию) [2].

«Роснефть» завершила постройку горизонтальной многозабойной скважины. Эта скважина включает в себя несколько других скважин, которые изначально отходят от первой. Благодаря этой модели становится возможным увеличить объём добытых полезных ископаемых.

Разработка и запуск ракеты Falcon Heavy от Илоны Маска:

Сверхтяжелая ракета с многократным использованием.

Глубоководный робот-змея. Робот предназначен для отладки подводных устройств и его КПД будет на пике в холодное время года в связи с тяжелыми условиями работы для человека. Плавающая ветряная электростанция у шотландского побережья. В будущем аналогичные электростанции появятся в море.

Итак, инновационная деятельность в промышленности включает внедрение инновационных процессов, результатом которых являются промышленные инновации в виде новых технологий, оборудования и материалов, которые составляют основу научно-технического прогресса в компаниях. На региональном уровне инновации определяют экономическое и социальное поведение граждан, конкурентоспособность региона и развитие промышленного сектора.

#### **Библиографический список:**

1. Богданец С. Как попасть на лидирующие позиции / Богданец С. - Самара-АиФ, 2018. - № 45. - С. 5.
2. Дубик Е.А. Инновационная деятельность в промышленности на региональном уровне / А.А. Дубик. - Текст: прямой // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. Наук. конф. (Челябинск, октябрь 2012 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 44-45.
3. Зимин В.А. Инвестиционная деятельность в регионе, механизмы ее улучшения: монография / Зимин В.А. - Самара: Научно-технический центр, 2019. - 286 с.
4. Социально-экономическое прогнозирование: учебник / Ф.Ф. Юрлов, Д.А. Корнелиус, А.Ф. Плеханов, А. Узбекский; Нижний Новгород. государство. техн. un-t. их. Р.Я. Аляксеева. - Нижний Новгород, 2019. - 232 с.
5. Юрлов Ф.Ф. Методологические аспекты и инструменты принятия эффективных решений при оценке инновационности экономических систем: монография / Ф.Ф. Юрлов - Нижний Новгород, 2019. - 226 с.

**Лыкова Елена Сергеевна**

**Likova Elena Sergeevna**

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и менеджмента»  
Волжский государственный университет водного транспорта Россия, г. Нижний  
Новгород e-mail Likova\_elena@bk.ru

УДК 334.72

## **ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **TOOLS FOR SUPPORTING SMALL BUSINESSES OF THE NIZHNY NOVGOROD REGION**

**Аннотация:** Статья посвящена проблеме поддержки малого бизнеса Нижегородской области. Данная тема актуальна, поскольку с развитием малого и среднего предпринимательства (МСП) в регионе происходит его экономическое, социальное, инновационное развитие, улучшается инвестиционная привлекательность. В статье выявляются проблемы развития малого бизнеса, особое внимание уделяется исследованию инструментов государственной поддержки субъектов малого бизнеса в России на региональном уровне, а в частности, в Нижегородской области.

**Abstract:** The article is dedicated to the problem of supporting small businesses of the Nizhny Novgorod region. This topic is relevant, since with the development of small and medium -sized enterprises (SMEs) in the region its economic, social, innovative development occurs, investment attractiveness improves. The article reveals the problems of the development of small businesses, special attention is paid to the study of the tools of state support for small businesses in Russia at the regional level, and in particular, in the Nizhny Novgorod region.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, МСП, малый бизнес, малое предпринимательство, малые предприятия

**Keywords:** small and medium -sized enterprises, SME, small businesses, small entrepreneurship, small enterprises

Данная тема актуальна, поскольку малый бизнес является необходимым условием успешного развития каждой страны. Развитие малого бизнеса активно поддерживается государством, к примеру, в каждом регионе уже функционируют учебные, консультационные центры, бизнес-инкубаторы и т.п. [1] С развитием малого и среднего бизнеса в Российской Федерации, вероятно, будет меняться и структура общества в сторону роста среднего класса, снимая тем самым социальную напряженность в обществе, и формируя социально ориентированный сектор экономики.

Миссия МСП в Нижегородской области заключается в участии субъектов МСП

в реализации приоритетных национальных проектов и стратегии в качестве конкурентоспособного сектора экономики региона, что достигается через развитие главного ресурса области – интеллекта, творческих способностей, предприимчивости и высокой квалификации Нижегородцев. С развитием МСП связано улучшение инвестиционной привлекательности региона, повышение капитализации и совокупной отдачи региональных ресурсов, рост валового регионального продукта. Но главное – МСП является мощным инструментом инновационного развития области, с помощью которого возможно обеспечить системный приток ресурсов в экономику области и их эффективное преумножение, что гарантирует повсеместный рост качества жизни и благосостояния жителей региона.[2] Нижегородская область по развитию МСП занимает лидирующие позиции по следующим показателям:

1. По количеству малых предприятий Нижегородская область находится на 2 месте в Приволжском Федеральном округе, разделяя 2 место с Республикой Башкортостан и Самарской областью (далее – ПФО) и на 2 месте в Российской Федерации (рис.1, рис.2);

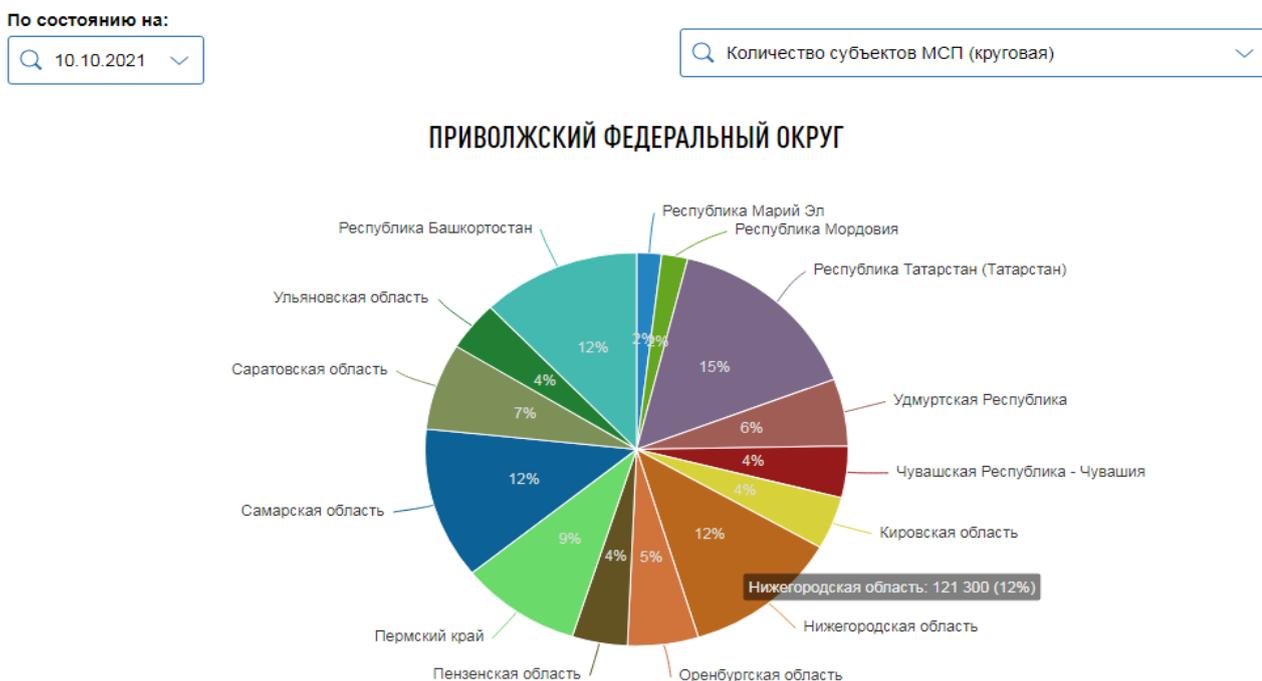


Рисунок 1. Процентное соотношение малых предприятий в ПФО

По состоянию на:

10.10.2021

Количество субъектов МСП (круговая)

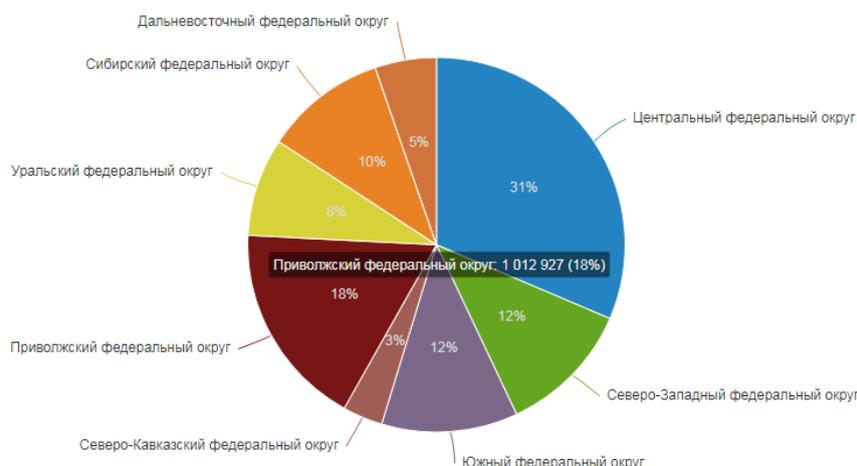


Рисунок 2. Процентное соотношение малых предприятий в РФ

2. По количеству занятых на малых предприятиях Нижегородская область находится на 2 месте в ПФО и 2 месте в Российской Федерации.

Ключевыми аспектами работы по достижению вышеуказанных результатов являются следующие мероприятия:

1. Кредитно-гарантийная поддержка оказывается Автономной Некоммерческой Организацией «Агентство по развитию системы гарантий и Микрокредитная компания», которая предоставляет поручительства по кредитам субъектов малого предпринимательства и выдачу микрозаймов. [3]

2. Финансовая поддержка АО «Корпорация «МСП»

- Программа стимулирования кредитования субъектов МСП

АО "Корпорация "МСП" совместно с Минэкономразвития РФ и Банком России разработала программу стимулирования кредитования субъектов МСП, реализующих проекты в приоритетных отраслях.

Условия займа:

- размер кредита от 3 млн. руб. до 1 млрд. руб. (общий кредитный лимит на заемщика - до 4 млрд. рублей);
- процентная ставка – не выше 9,6% годовых при условии, что кредитные средства предоставляются субъекту МСП на цели осуществления деятельности в одной или нескольких приоритетных отраслях экономики;

- не выше 10,6% годовых при условии, что кредитные средства предоставляются субъекту МСП на цели осуществления деятельности или на цели реализации инвестиционного проекта в иных отраслях экономики, не включенных в приоритетных отраслях экономики.

- сроки кредитования - до 3 лет (срок кредита может превышать срок льготного фондирования).

- Гарантийная поддержка субъектов МСП

АО «Корпорация «МСП» способствует развитию малого и среднего бизнеса, предоставляя субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП) прямые гарантии для получения банковских кредитов и позволяя воспользоваться кредитными ресурсами при недостаточности залогового обеспечения.

### 3. Льготное кредитование по программе «1764».

Минэкономразвития России совместно с АО «Корпорацией «МСП» разработана программа «1764» (Постановление Правительства РФ от 30.12.2018 № 1764) субсидирования банков, кредитующих малый и средний бизнес на льготных условиях — под 8,5% годовых.

Основные условия предоставления льготных кредитов:

- конечная ставка для субъектов МСП не выше 8,5% годовых;
- срок льготного кредита:
  - не более 10 лет – на инвестиционные цели
  - не более 3 лет – на оборотные цели.

Суммарный объем кредитов для одного заемщика в текущем финансовом году на инвестиционные цели - 1 млрд. рублей и 100 млн. рублей на пополнение оборотных средств. Целевое использование кредитных средств: приобретение и (или) создание основных средств, пополнение оборотных средств на реализацию проекта в приоритетных отраслях (сельское хозяйство, обрабатывающее производство, строительство, транспортировка и хранение связь, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, туристская деятельность, здравоохранение, образование, деятельность в сфере бытовых услуг и общественного питания, утилизация отходов, деятельность в сфере торговли на территории моногородов и при условии заключения кредитных договоров на инвестиционные цели, отрасли экономики, в которых

реализуется развитие науки и техники).

Поддержка, оказывается, через банки-партнеры, 22 из которых находятся на территории Нижегородской области: ПАО "Промсвязьбанк"; АО "АЛЬФА-БАНК"; "СДМ-Банк" (ПАО) ; АО "МСП Банк"; ТKB БАНК (ПАО) ; Банк "Возрождение" (ПАО) ; АО "Райффайзенбанк"; ПАО РОСБАНК; АО "Россельхозбанк"; ПАО "САРОВБИЗНЕСБАНК"; ПАО Сбербанк; ПАО "Совкомбанк"; Банк ВТБ (ПАО); ПАО "АК БАРС" БАНК; АО КБ "Ассоциация"; ПАО КБ "Центр-инвест"; АО "АБ "РОССИЯ"; Банк Газпромбанк (АО) ; АО БАНК "СНГБ"; АО "Банк Интеза"; ПАО "НБД-Банк"; АО "СМП Банк".

#### 4. Консультативная поддержка.

Оказание консультационных услуг субъектам малого и среднего предпринимательства по вопросам финансового планирования; маркетингового и патентно-лицензионного сопровождения деятельности и иные консультационные услуги в целях содействия развитию деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

#### 5. Гранты Нижегородской области.

Размер гранта рассчитывается в соответствии со сметой затрат (по итогам конкурса) и не может превышать 200 тысяч рублей. Срок действия гранта – не более 1 года.

#### 6. Обеспечение доступа к крупнейшим заказчикам.

Для быстрого доступа МСП к информации о госзакупках АО «Корпорация МСП» разработала и опубликовала базу с данными о закупках крупнейших заказчиков, в том числе: ОАО «НК Роснефть»; ПАО «Газпром»; ГК «Ростех»; ОАО «РЖД»; ГК «Росатом»; ФГУП «Почта России»; ПАО «Ростелеком»; ПАО «Россети»; АО «ТД РЖД»; АО «РН-Транс»; АО «УБТ-Уралвагонзавод»; ПАО «МРСК Северо-Запада»; АО «ГУОВ»; и др. Перечень крупнейших заказчиков утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.11.2015 №2258-р. [4]

#### 7. Прямая финансовая поддержка оказывается в моногородах.

В Нижегородской области насчитывается 13 моногородов, к примеру, Балахна, Кстово, Первомайск и т.п. Это города, в которых на долю одного или группы градообразующих предприятий приходится более 50% объема промышленного производства, либо на которых занято на основной работе более 25% экономически

активного населения. Прямая финансовая поддержка моногородов – это субсидирование лизинговых платежей и компенсация процентной ставки по кредитам. В 2021 году выделены средства в размере более 7,8 млн. рублей, которые распределены между 7 моногородами региона.

Не смотря на то, что инструменты поддержки малого бизнеса многочисленны, в Нижегородской области не наблюдается роста численности лиц, занятых в сфере предпринимательства, что, в свою очередь говорит о недостаточной эффективности этих мер. Инфраструктура поддержки малого и среднего бизнеса во многих регионах России требует внимания со стороны государства. Высказывается мнение, что агентства и центры развития малого и среднего предпринимательства в основном ограничиваются лишь организацией юридического лица. Подводя итог, хотелось бы отметить, что данная тема – по сути, неисчерпаема, и носит непреходящий характер, заметим, что высказанные гипотезы, являются, разумеется, дискуссионными и совершенно очевидно, что изучение всех аспектов данной темы далеко не завершено.

[5]

#### **Библиографический список:**

1. Лыкова Е.С., Фуфлыгина Н.А. Анализ состояния, динамики и условий развития малого бизнеса в экономике России/Е.С.Лыкова, Н.А.Фуфлыгина// Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы». – Смоленск, 29 мая 2020г.- с.119

2. Лыкова Е.С., Фуфлыгина Н.А.Основные направления государственной поддержки малого бизнеса в Нижегородской области /Е.С.Лыкова, Н.А.Фуфлыгина// Сборник материалов Международной научно-промышленного форума «Великие реки - 2019», секция 12 (ВГУВТ, июнь 2020) – Нижний Новгород, 2020 – с.142

3. Официальный сайт Министерства промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области [Электронный ресурс]. URL: <https://minprom.government-nnov.ru>

4. Распоряжение Правительства РФ от 18 октября 2018 г. № 2258-р О методических рекомендациях по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям

антимонопольного законодательства [Электронный ресурс]. URL:  
<https://mintrud.gov.ru/docs/government/rasp/1285>

5. Лыкова, Е.С. Комплексный показатель социально–экономического развития региона: содержание, измерение, противоречия / Е.С. Лыкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – Выпуск № 11 (ч.2). – с. 429.

6. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ" [Электронный ресурс]. URL:<https://fzrf.su/zakon/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-209-fz/>

**С.В. Нефедова**

**S.V. Nefedova**

к.э.н., доцент, Россия, Тула, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации (Тульский филиал), SVNefedova@fa.ru

**С.В. Бардакова**

**S.V. Bardakova**

магистр экономики Россия, Тула, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации (Тульский филиал), sonethka\_s@mail.ru

УДК 33

## **ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

### **FEATURES AND METHODS OF MANAGEMENT ANALYSIS**

**Аннотация:** В представленной статье указаны особенности управленческого анализа, его методы: социологический и аналитический. Также описан процесс разработки, организации и принятия управленческого решения.

**Abstract:** The article presents the features of management analysis, its methods: sociological and analytical. The process of development, organization and management decision-making is also described.

**Ключевые слова:** управленческий анализ, методы управленческого анализа, управленческое решение.

**Keywords:** management analysis, management analysis methods, management decision.

Управленческий анализ - это анализ, который позволяет комплексно оценить внутренние ресурсы организации и ее внешние возможности. Он помогает показать в каком состоянии находится бизнес, выявить проблемы, связанные со стратегией развития организации.

Его же целью является обеспечение информацией собственника предприятия или заинтересованного лица (например, менеджера) для принятия управленческих решений. Управленческий анализ дает возможность руководителю увидеть слабые и сильные стороны для определения пути развития организации.

Управленческий анализ позволяет показать проблемы, которые есть на предприятии, такие как: копирование функций в системе управления, эффективное использование вертикали власти и горизонтальных связей. Помогает обратить внимание на то, нет ли лишней концентрации власти у одного человека в ущерб остальным или же наоборот и т. д. [1, с. 11].

Управленческий анализ включает в себя два метода: социологический и аналитический.

1. К социологическим методам относят (таблица 1):

Таблица 1. Социологические методы управленческого анализа и их описание

| Метод                       | Описание метода  |
|-----------------------------|--|
| 1. Метод опроса             | получение информации от участников процессов, которые исследуются                              |
| 2. Метод наблюдения         | длительный сбор информации, который реализуется вместе с развитием изучаемых проблем и явлений |
| 3. Метод эксперимента       | проверка жизнестойкости исследуемой проблемы   |
| 4. Метод анализа документов | использование всей информации, содержащаяся в документе  |

2. К аналитическим методам относят (таблица 2):

Таблица 2. Аналитические методы управленческого анализа и их описание

| Метод                               | Описание метода   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Метод сравнения                  | Сравнение показателей с целью установления отклонения от заявленных плановых значений. Определение причин этого   |
| 2. Индексный метод                  | Позволяет проанализировать относительные и абсолютные отклонения показателя (обобщающего) по его составляющим. Относительные показатели необходимы для того, чтобы оценить качество выполнения плановых заданий |
| 3. Балансовый метод                 | Позволяет выяснить и измерить степень влияния взаимосвязанных показателей друг на друга, а также показать на сколько может вырасти эффективность производства   |
| 4. Метод статистики                 | Отображение показателей, которые характеризуют процесс реализации разнообразных процессов, а также состояний объектов   |
| 5. Метод цепных подстановок         | Благодаря сопоставлению значений двух показателей, которые стоят рядом, позволяет добиться скорректированного значения обобщающего показателя   |
| 6. Метод элиминирования             | Показывает как отдельно взятый фактор влияет на обобщающий показатель деятельности предприятия  |
| 7. Графический метод                | Наглядная иллюстрация деятельности предприятия  |
| 8. Функционально-стоимостной анализ | Выбор оптимального варианта в сформировавшихся (предполагаемых) условиях.   |

Управленческий анализ использует всю экономическую информацию о предприятии. Он подчинен власти руководителя, несет в себе оперативный характер. Именно управленческий анализ дает возможность оценить реальное состояние положения дел на предприятии. Позволяет изучить структуру себестоимости продукции не только той, которую выпустили и реализовали, но и отдельных видов, также состав расходов, как коммерческих, так и управленческих. В частности дает возможность конкретнее и более точно исследовать роль ответственности должностных лиц за реализацию бизнес-плана [2, с. 199].

Информация, которую получают после реализации управленческого анализа, играет важную и решающую роль в разработке и принятии решений, касающихся конкурентной политики предприятия: улучшение технологии производства, создания пути достижения максимизации прибыли. В связи с этим, результат управленческого анализа применяется руководством предприятия для принятия управленческих решений как на ближайшую, так и на долгосрочную перспективу.

Функционирование организации, а точнее ее эффективность работы в большей части зависит от того, насколько качественно принимаются управленческие решения. Его разработка и принятие- это, чаще всего, выбор одного варианта из множества. Насколько будут достоверны данные в условиях принятия управленческого решения, настолько и эффективнее будет его результат. Ведь решение может приниматься в условиях определённости и неопределённости [3, с. 308].

Сам же процесс принятия управленческого решения является циклическим порядком действий, которые направлены на разрешение возникших проблем организации. Из множества альтернатив выбирается наилучший из них и в дальнейшем реализуется.

На практике же подготовка управленческого решения и его исполнение может быть реализована с погрешностью на всех этапах управления экономикой. Это происходит исходя из множества причин, ведь развитие экономики формируется из немалого количества ситуаций, которые требуют индивидуального разрешения [4, с. 78].

Важным моментом принятия недостаточно эффективных управленческих решений является недостаточная компетентность или несоблюдение правил их

разработки, а также выполнения. Немаловажное место в разработке управленческих решений играет кибернетический подход. Он известен как теория принятия решений. Такой подход основывается на обширном использовании математического аппарата и вычислительной техники.

**Библиографический список:**

1. Ивашкевич, О.В. Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой: Учебное пособие / О.В. Ивашкевич. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2018. — 127 с.
2. Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: Учебник / Н.А. Казакова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 261 с.
3. Казакова, Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учебное пособие / Н.А. Казакова. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 496 с.
4. Калиновский, С.А. Управленческий учет и анализ использования технологической оснастки: Монография / С.А. Калиновский. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 156 с.

**С.В. Нефедова**

**S.V. Nefedova**

к.э.н., доцент, Россия, Тула, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации (Тульский филиал), SVNefedova@fa.ru

**С.В. Бардакова**

**S.V. Bardakova**

магистр экономики Россия, Тула, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации (Тульский филиал), sonethka\_s@mail.ru

**УДК 33**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ. ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

### **MANAGEMENT CONTROL. THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT CONTROL AND MANAGEMENT ACCOUNTING**

**Аннотация:** В представленной статье выявлена взаимосвязь управленческого контроля и управленческого учета. Указаны основные элементы систем управленческого контроля.

**Abstract:** The article reveals the relationship between management control and management accounting. The main elements of management control systems are indicated.

**Ключевые слова:** управленческий контроль, управленческий учет, стратегия.

**Keywords:** management control, management accounting, strategy.

Управленческий контроль помогает менеджерам в обеспечении достижения компанией своих стратегических целей.

Что такое стратегия? Это сумма и комбинация всех запланированных действий, направленных на достижение желаемого будущего. Проще говоря, это план или маршрут для достижения цели (целей) компании.

Наиболее известные стратегии были определены гуру стратегии Майклом Портером: лидерство по затратам против дифференциации. Согласно этой теории, компании могут добиться успеха, либо предлагая самые низкие цены (в сочетании с более низким качеством), либо предпочитая предлагать уникальные продукты и высокое качество по более высоким ценам. Короче говоря, либо вы являетесь лидером по затратам, либо предлагаете лучший продукт. По словам Портера, вы не можете делать и то, и другое одновременно. Конечно, на практике эти общие стратегии далее разбиваются на более подробные планы или маршруты для достижения успеха компании. Какую бы стратегию ни выбрало руководство бизнеса, управленческий

контроль - это набор действий, систем и процессов, с помощью которых менеджеры влияют на других членов организации для реализации стратегий компании. Управленческий контроль сосредоточен на наилучшем возможном выполнении стратегий компании.

Как управленческий учет вписывается в этот контекст? Управленческий учет является важным инструментом управленческого контроля. Он является основным источником информации для менеджеров. Он предоставляет важную информацию для принятия решений. Это язык для передачи прошлых результатов и будущих целей.

Управленческий учет имеет широкое применение. Это внутренняя информационная система, которая поддерживает функцию управленческого контроля, а также формулирование стратегии и постановку целей. Управленческий учет распространяет "информационную сеть" под этими задачами. Определение и внедрение этой информационной сети становится самостоятельной задачей управленческого учета, которая известна как управленческая отчетность [1, с. 44].

Менеджеры формулируют и сообщают о стратегиях, направленных на достижение целей компании. Для обеспечения выполнения стратегий существуют различные системы, процессы или отдельные действия. Это функция управленческого контроля. Как руководство, так и управленческий контроль используют информацию, предоставляемую системой управленческого учета через структурированную систему управленческой отчетности [2, с. 58]..

В современных организациях управленческий контроль внедрен буквально во все подразделения компании. Основные элементы систем управленческого контроля включают в себя:

1. Оперативное планирование. Управленческий контроль преобразует стратегический план в оперативный план. Оперативный план обычно рассчитан на текущий и несколько следующих отчетных циклов (1-5 лет).

2. Подготовка бюджета. Бюджет - это финансовое выражение оперативного плана.

3. Распределение ресурсов (бюджетирование капитальных вложений).

Ведение бизнеса означает работу с ограниченными ресурсами. Распределение ресурсов означает направление ограниченных средств

на те виды деятельности и проекты компании, которые создают наибольшую ценность.

4. Измерение производительности. Измерение производительности включает в себя сбор обратной связи путем сравнения собственной производительности с историческими показателями или с конкурентами (внешние показатели).

5. Оценка и вознаграждение сотрудников. Управленческий контроль должен согласовывать цели компании с личными целями менеджеров и сотрудников. Обычно используемая концепция заключается в установлении денежных стимулов. Когда цель достигнута, сотрудник получает денежную компенсацию, такую как годовая премия. В большинстве компаний действуют схемы вознаграждения руководства и сотрудников [3, с. 224].

#### **Библиографический список:**

1. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: Монография / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. — М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2019. — 144 с.

2. Ивашкевич, О.В. Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой: Учебное пособие / О.В. Ивашкевич. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2018. — 127 с.

3. Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: Учебник / Н.А. Казакова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 261 с.

**Стадник Диана Дмитриевна**  
**Stadnik Diana Dmitrievna**

Ростовский государственный экономический университет, студент  
email: stadnikdiana08@gmail.com

**Шатверян Нелли Григорьевна**  
**Shatveryan Nelly Grigorievna**

Ростовский государственный экономический университет, доцент кафедры  
гражданского права, email: Nelli\_o@mail.ru

УДК 34

## **МОРАЛЬНЫЙ ВРЕД ПРИ НЕЗАКОННОМ УВОЛЬНЕНИИ**

### **MORAL DAMAGE IN CASE OF ILLEGAL DISMISSAL**

**Аннотация:** Целью данной статьи является раскрытие и дальнейшее решение одной из главных проблем трудового права. На современном уровне развития государственного механизма обеспечения гарантий работнику существует множество пробелов и недостатков. В статье предложены несколько важных преобразований законодательной базы, способствующие обеспечить права и интересы работника, как менее защищенную сторону.

**Abstract:** The purpose of this article is to reveal and further solve one of the main problems of labor law. At the current level of development of the state mechanism for providing guarantees to the employee, there are many gaps and shortcomings. The article proposes several important transformations of the legislative framework that contribute to ensuring the rights and interests of the employee as a less protected party.

**Ключевые слова:** Незаконное увольнение, компенсация, моральный вред, гарантии работника, судебная практика, нравственные и физические страдания работника., трудовые правоотношения.

**Keywords:** Illegal dismissal, compensation, moral harm, employee guarantees, judicial practice, moral and physical suffering of the employee, labor relations.

Законодатель предоставляет работникам и работодателям право на защиту своих прав и свобод. В трудовых отношениях действует принцип установления государственных гарантий. Он направлен на обеспечение прав как работодателей, так и работников, по непосредственным контролем (надзором) государства. В современном обществе все большее возникает ситуаций, когда работник не в силах защититься от произвола работодателя. В частности, нарушаются права работника на свободу труда, своевременную выплату заработной платы, отдых и заключение или расторжение трудового договора. Таким же правом является получение компенсации за причиненный моральный вред.

Довольная большая масса судебной практики показывает, правовая база на данный момент времени не способна в полной степени оградить работника от нарушения его прав. Работодатель, используя законодательные пробелы, трактует нормы трудового права по своему усмотрению.

Актуальность данной проблематики выражена в отсутствие достаточного механизма регулирования гарантий работника в трудовых отношениях. Возможность дальнейшего развития государственного контроля (надзора) за соблюдением и исполнением таких прав и свобод человека является объектом исследований в научной литературе.

Ответственность работодателя за причиненный моральный вред, как полноценный институт в российском законодательстве, появилась значительно недавно. Первым ее проявлением можно считать определение, которое было дано в ст. 151 Гражданском Кодексе РФ. В ней под моральным вредом понимаются физические и нравственные страдания гражданина, полученные действиями, нарушающими его личные неимущественные права либо посягающими на принадлежащие гражданину нематериальные блага, а также в других случаях, предусмотренных законом. Трудовой Кодекс РФ на сегодняшний день такого определения не имеет.

Постановление Пленума ВС РФ от 20.12.1994 № 10 «Некоторые вопросы применения законодательства о компенсации морального вреда», более полно раскрывает данное понятие под моральным вредом понимаются нравственные или физические страдания, причиненные действиями (бездействием), посягающими на принадлежащие гражданину от рождения или в силу закона нематериальные блага (жизнь, здоровье, достоинство личности, деловая репутация, неприкосновенность частной жизни, личная и семейная тайна и т.п.), или нарушающими его личные неимущественные права (право на пользование своим именем, право авторства и другие неимущественные права в соответствии с законами об охране прав на результаты интеллектуальной деятельности) либо нарушающими имущественные права гражданина.

В статье 237 ТК РФ указаны правила возмещения, причиненного работнику, которая предусматривает, что моральный вред, причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя, возмещается работнику

в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора. В случае возникновения спора факт причинения работнику такого вреда и размеры его возмещения определяются судом независимо от подлежащего возмещению имущественного ущерба.

Проанализировав судебную практику, можно выделить несколько оснований наступления ответственности работодателя за причинение такого вреда:

- совершение работодателем неправомерного действия или бездействия, нарушающего права работника
- причинение физических и нравственных страданий потерпевшему
- вина работодателя в совершении правонарушения, повлекшего получение работником таких страданий

Условием получения компенсации за причинённый ущерб является доказывание такого суду, который в соответствии с принципом разумности и справедливости будет определять размеры выплаты. На деле данная процедура имеет довольно большое количество пробелов и недоработок, которые приводят к ущемлению права работника на получение достаточной защиты своих интересов. Такими проблемами следуют считать:

- отсутствие определения «моральный вред» и критериев его оценивания
- отсутствие и занижение минимальных пределов размера выплаты, взыскиваемой судом с работодателя
- срок исковой давности
- значительная вероятность отмены, либо изменения принятого решения судом вышестоящей инстанции, в связи с чрезмерно большим размером компенсации
- отсутствие достойной аргументации суда при вынесении решения

Понятие физических и нравственных страданий работника, причиняемых действием или бездействием работодателя, не указано в действующем трудовом законодательстве. При рассмотрении подобных дел, суд будет руководствоваться общими критериями, выработанными правоприменительной практикой по гражданским делам.

Одной из самых противоречивых проблем при использовании такой практики в трудовых спорах следует считать определение размера выплачиваемой денежной

суммы. Ни трудовая, ни гражданская отрасль права не регулирует порядок определения точной суммы, которая будет взыскиваться с работодателя в пользу работника. Данный вопрос может быть урегулирован соглашением сторон, либо же судом.

Пунктом 63 Постановления Пленума ВС РФ № 2 указывается, что суд определяет размера компенсации, исходя из конкретных обстоятельств каждого дела с учетом объема и характера причиненных работнику нравственных или физических страданий, степени вины работодателя, иных заслуживающих внимания обстоятельств, а также требований разумности и справедливости.

Статья 394 Трудового кодекса РФ предусматривает компенсацию морального вреда, причиненного незаконным увольнением работника или незаконным переводом его на другую работу. Согласно этой норме в случаях увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка увольнения либо незаконного перевода на другую работу суд может по требованию работника вынести решение о возмещении работнику денежной компенсации морального вреда, причиненного ему указанными действиями. Размер этой компенсации определяется судом.

В действительности судам довольно сложно в полной мере оценивать степень физических и нравственных страданий, понесенных работником. Судья, при вынесении решения, должен руководствоваться известными ему доказательствами, которые предъявляют обе стороны спора.

Стоит взять во внимание, что в современном законодательстве отсутствует презумпция причинения вреда. Работник, который попадает в затруднительную ситуацию обязан доказать весь понесенный вред. Это обуславливается сложность получения документов и вещественных доказательств, свидетельствующих в полной мере о степени понесенных страданий работника.

В такой ситуации работник может прибегнуть к помощи психолога, который сможет дать оценку эмоционального состояния лица. Доказательствами в таких спорах могут выступать свидетельские показания людей, тесно связанных с пострадавшим. Такие показания будут непосредственно доказывать, что работник понес нравственные переживания из-за нарушенных прав. Также стоит назначать судебно-психологическую экспертизу, что в полной мере обеспечит возможность доказывания

морального вреда.

Следующей проблемой нужно считать отсутствие минимального размера выплаты за причинённый ущерб. В законодательстве не предусматриваются пределы соответствующих плат, решение такого вопроса полностью ложится на судебный орган.

Суд определяет по своему усмотрению размер денежной суммы, исходя из конкретных обстоятельств каждого дела, с учетом объема и характера причиненных работнику нравственных и физических страданий, степени вины работодателя, иных заслуживающих внимания обстоятельств, а также требований разумности и справедливости. Не имея границ, в рамках которых возможно назначить компенсацию, суд устанавливает минимальные размер выплаты. Такое решение в первую очередь является проявлением неуважения к личности пострадавшего, понесшего тяжелые страдания.

На практике большинство споров решается именно по принципу минимального размера компенсации. В пример можно привести решение Щучанского районного суда, который вынес решение по иску Пичуевой Ю.А. В исковом заявлении истец указал, что был уволен без законных оснований. Работодатель сослался на сокращение численности штата. Пичуева является матерью ребенка, не достигшего трех лет, поэтому расторгнуть трудовой договор по инициативе работника невозможно. Истец просила суд восстановить ее на работе, а также выплатить заработную плату за время вынужденного прогула и компенсацию морального вреда. Незаконными действиями работодателя ей были причинены нравственные страдания. Причинённый ей вред был оценен в 25 000 рублей. Суд исковые требования удовлетворил частично. В части возмещения ущерба суд счел, что заявленный размер является чрезмерным, поэтому сократил его до 2 000 рублей.

Как видно из примера, суд в большей своей мере не учитывает по достоинству понесенные моральные страдания пострадавшего. Отсутствию более четкого определения минимального размера выплаты влечет дальнейшее нарушение права граждан на достойную защиту их прав и интересов.

Срок давности, в течение которого лицо имеет право обратиться в суд для защиты своих трудовых прав, является довольно спорным вопросом. В гражданском

законодательстве указано, что при требовании возместить моральный вред сроки исковой давности не учитываются. Данное положение напрямую вытекает из в ч. 1 ст. 208 ГК РФ, согласно которой, исковая давность не распространяется на требования о защите личных неимущественных прав и других нематериальных благ, кроме случаев, предусмотренных законом. По-иному обстоит дело в ст. 392 ТК РФ, определяющей, что при наличии спора о компенсации морального вреда, причиненного работнику вследствие нарушения его трудовых прав, требование о такой компенсации может быть заявлено в суд одновременно с требованием о восстановлении нарушенных трудовых прав либо в течение трех месяцев после вступления в законную силу решения суда, которым эти права были восстановлены полностью или частично.

На практике нередко работники пропускают столь короткий срок исковой давности. Малеина М. Н. отмечала, что суд не должен отказывать работнику в рассмотрении дела, если с момента нарушения его прав и подачи иска прошло довольно длительное время. Она также отмечала, что по своей правовой природе иск о возмещение морального вреда является требование о защите личных неимущественных прав. В таких случаях суд обязан встать на сторону работника и признать пропуск срока исковой давности при наличии уважительной причины. Мнение данного автора высказывания следует считать вполне обоснованным, так как на практике многие работники, пострадавшие от действий работодателя, пропускают срок подачи иска в суд и более не могут требовать защиту своих прав.

Проблема отмены судебного решения вышестоящим судом заключается в том, что в связи с несогласием работодателя о размере денежной суммы, выплачиваемой работнику, он имеет право обжаловать данное решение в суде апелляционной инстанции. На основании такой апелляции вышестоящий суд сочтет вынесенный ранее размер денежной суммы чрезмерным и сократит его до минимума, чего в итоге и добивался работодатель. При этом работник мало вероятно будет обжаловать такое решение, ведь в основном его требования о нарушенном праве были удовлетворены, выплачена компенсация, восстановлен на работе или взыскана невыплаченная заработная плата.

Из-за отсутствия закрепленных критериев оценивания ущерба, нанесенного работнику, суд при вынесении своих решений использует такие стандартные фразы

как «...оценивая степень вины работодателя, характер принесенных работнику нравственных страданий, а также учитывая конкретные обстоятельства дела, суд определяет размер компенсации в сумме № рублей, что частично удовлетворяет истца». Из этого следует еще одна проблема законодательства, которое не дает рекомендованных методик определения размера выплаты, основываясь и опираясь на собственные убеждения и поверхностное изучение личности пострадавшего выносит решение, не отвечающее принципам полноты и ясности.

Подводя итог, следует сказать, что

В современных реалиях законодателю довольно сложно регулировать право работников на защиту их прав. Серьезной доработки должны претерпеть институт компенсации за моральный вред, который был причинён работнику при незаконном увольнении. Отсутствие в правовой массе точных критериев и принципов оценивания понесенных нравственных страданий работника, говорит о наличии пробелов в трудовом законодательстве, которые использует работодатель по своему усмотрению. При решении такого спора, суд руководствуется только своими собственными убеждениями, полученные в ходе судебного разбирательства.

Таким образом, действующее законодательство нуждается в реорганизации, в частности:

Во-первых, ввести в трудовое законодательство определения морального вреда и его критериев оценивания, которыми мог бы оперировать суд при вынесении решения.

Во-вторых, установить минимальные размеры выплаты работнику, ограждая его от необоснованно низких сумм, присуждаемых судом, а также возможности уменьшения размера вышестоящим судом.

В-третьих, уравнивать сроки давности гражданского и трудового законодательства в отношении личных неимущественных прав, так у большего количества работников возникнет возможность защитить свои права и интересы.

Трудовой Кодекс РФ предусматривает множество гарантий как работодателя, так и работника. Но чаще всего в трудовых правоотношениях нарушаются права работника, который считается менее защищенной стороной. В следствие такого неравенства, работодатели неоднократно нарушают предусмотренные права и

свободы работников. Вышеуказанные предложения по улучшению института возмещения морального вреда позволят законодателю более эффективно способствовать повышению механизма, направленного на защиту прав работника.

**Библиографический список:**

1. Постановление Пленума Верховного Суда РФ № 10 от 20.12.1994 г. (по сост. на 06.02.2007 г.) «Некоторые вопросы применения законодательства о компенсации морального вреда» // Российская газета. — 1995. — № 29.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 26.10.2021) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ № 2 от 17.03.2004 г. (по сост. на 24.11.2015 г.) «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» // Бюллетень Верховного Суда РФ. — 2004. — № 6.
5. Бугай А. В., Арбамова А.И. Гарантия прав работников на компенсацию морального вреда при незаконном увольнении: проблемы правового регулирования и правоприменительной практики // Юридический факт. – 2018. №35. – с. 61-68.
6. Решение Щучанского районного суда г. Щучье от 10.07.2021 г. // Архив Щучанского районного суда г. Щучье.

**Соболь Владимир Олегович**

**Sobol Vladimir Olegovich**

место учебы

Белгородский государственный национальный исследовательский университет  
УДК 33

**МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ  
КОНСОЛИДАЦИИ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ  
ВЫЗОВОВ И УГРОЗ**

**INTER-MUNICIPAL COOPERATION AS A TOOL FOR CONSOLIDATION OF  
MUNICIPALITIES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES AND  
THREATS**

**Аннотация:** в статье анализируется важность межмуниципального сотрудничества в современных экономических условиях, рассматриваются основные проблемы, с которыми сталкиваются органы муниципальной власти. Проводится обзор преимуществ межмуниципального сотрудничества, а также характеризуются его некоторые принципы. Анализируются факторы, сдерживающие развитие межмуниципального сотрудничества и рассматриваются направления его совершенствования.

**Abstract:** the article analyzes the importance of inter-municipal cooperation in modern economic conditions, examines the main problems faced by municipal authorities. The main advantages of inter-municipal cooperation are reviewed, and some of its principles are characterized. The factors hindering the development of inter-municipal cooperation are analyzed and the directions of its improvement are considered.

**Ключевые слова:** межмуниципальное сотрудничество, органы муниципальной власти, муниципальные образования.

**Keywords:** inter-municipal cooperation, municipal authorities, municipal formation.

Современная социально-экономическая ситуация в стране и в мире, обусловленная большим количеством сложностей и противоречий в различных сферах деятельности, диктует необходимость поиска новых способов реализации управленческого воздействия на всех уровнях власти. Стабильное и поступательное развитие территорий, являющееся одной из основополагающих задач проводимой государственной политики, предопределяет качество и уровень жизни населения, рост доходов и повышение благосостояния граждан.

«В настоящее время в России большое количество муниципальных образований практически лишено реальных возможностей обеспечения достойного уровня жизни

населения, социально-экономического развития территорий»<sup>1</sup>. Местное самоуправление, являющееся наиболее приближенным к населению и способным учитывать существующие проблемы, возникающие в муниципальных образованиях, а, следовательно, и оперативно реагировать на них, подвержено влиянию вызовов и угроз внешней среды, среди которых наиболее важными являются следующие:

- 1) финансовая необеспеченность и несамостоятельность местных бюджетов, дефицит собственных ресурсов на муниципальном уровне;
- 2) наличие проблем в функционировании социальной инфраструктуры на уровне муниципалитетов;
- 3) изношенность жилищно-коммунальных объектов, транспортной, информационно-коммуникационной, социальной инфраструктур муниципальных образований;
- 4) наличие проблем в кадровом обеспечении на уровне муниципальных образований;
- 5) необходимость реализации крупных проектов, затрагивающих интересы нескольких муниципалитетов.

Дефицит финансовых ресурсов, ограниченность круга полномочий местных органов власти при условии постоянного возрастания требований к системе муниципального управления определяют необходимость поиска новых инструментов, применение которых позволит консолидировать имеющиеся ресурсы с целью повышения социально-экономических показателей территориального развития. Одним из таких инструментов на данном этапе следует рассматривать межмуниципальное сотрудничество, как одну из базисных составляющих развития муниципалитетов в целях решения возникающих проблем управления. «Межмуниципальное сотрудничество выступает в качестве взаимодействия муниципалитетов для выражения и защиты их единых интересов, взаимодействия финансовых ресурсов, материальных и других ресурсов для разрешения вопросов, имеющих местное

---

<sup>1</sup> Плахота В. Р. Развитие механизмов обеспечения межмуниципального сотрудничества в регионах России. Чебоксары, 2019. С. 9.

значение»<sup>2</sup>.

Межмуниципальное сотрудничество, рассматриваемое как организованная деятельность нескольких муниципалитетов, целью которой является достижение общих целей и решение общих задач, осуществляется посредством реализации взаимодействия в политической, социальной, экономической, культурной и иных сферах деятельности. Межмуниципальное сотрудничество ориентировано на повышение уровня экономических и социальных показателей развития муниципалитетов на основе межтерриториальной кооперации и интеграции.

Применение механизмов межмуниципального сотрудничества позволит вывести систему муниципального управления на качественно иной уровень за счет наличия следующих преимуществ:

- 1) сокращение издержек, возможность экономии финансовых ресурсов бюджетов муниципалитетов;
- 2) консолидация финансовых ресурсов на муниципальном уровне;
- 3) решение проблем социально-экономического развития муниципалитетов образований;
- 4) полный и всеобъемлющий учет потребностей территориального развития на муниципальном уровне;
- 5) обеспечение доступа предприятий и организаций, функционирующих на муниципальном уровне, образований к факторам производства;
- 6) повышение эффективности системы управления на муниципальном уровне.

Устойчивое развитие муниципальных образований в современных экономических условиях предполагает достижение целей развития конкретных территорий и удовлетворение потребностей населения. При этом вопросы, решаемые на местном уровне, могут быть как общими для нескольких муниципалитетов, так и специфичными, характерными для конкретного муниципалитета, что предполагает координацию усилий нескольких территорий для решения возникших проблем либо их самостоятельное решение каждым муниципальным образованием. Учитывая

---

<sup>2</sup> Рамазанова Л.Р. Развитие института межмуниципального сотрудничества в Российской Федерации // Интеграция наук. 2018. № 8 (23). С. 349.

данное обстоятельство, следует также отметить принципы межмуниципального сотрудничества, наиболее важными из которых являются следующие:

- 1) самостоятельность органов местного самоуправления в реализации межмуниципального сотрудничества;
- 2) недопустимость принуждения в реализации проектов, программ, мероприятий в рамках межмуниципального сотрудничества;
- 3) наличие политической и экономической целесообразности межмуниципального сотрудничества.

Внедрение практик межмуниципального сотрудничества является эффективным способом решения единых экономических, социальных, политических и экологических проблем. «Также межмуниципальное сотрудничество может предоставить свой максимально положительный эффект для создания муниципальных образований, поскольку в данной ситуации оно будет являться наиболее приближенным к реальным проблемам, существующим среди населения»<sup>3</sup>. Консолидация муниципалитетов в современной социально-экономической обстановке может иметь наибольший эффект по следующим направлениям:

- 1) организация общественного транспорта;
- 2) реализация единой экологической политики;
- 3) организация хозяйственных обществ, сельскохозяйственных кооперативов, совместных предприятий;
- 4) реализация образовательных программ для кадров местного самоуправления;
- 5) развитие туристического сектора;
- 6) строительство и эксплуатация объектов жилищно-коммунального хозяйства;
- 7) информационно-консультационное обеспечение местного самоуправления.

На современном этапе развития системы государственного и муниципального управления совершенствованию межмуниципального сотрудничества препятствует

---

<sup>3</sup> Рамазанова Л. Р. Развитие института межмуниципального сотрудничества в Российской Федерации // Интеграция наук. 2018. № 8 (23). С. 350.

ряд факторов:

- 1) недостаточное нормативно-правовое обеспечение межмуниципального сотрудничества;
- 2) отсутствие достаточного практического опыта для реализации межмуниципального сотрудничества;
- 3) отсутствие инициативы со стороны муниципалитетов в реализации межмуниципального сотрудничества;
- 4) низкий уровень взаимодействия муниципалитетов;
- 5) низкий уровень профессиональной подготовки управленческих кадров для реализации проектов в сфере межмуниципального сотрудничества.

Таким образом, можно утверждать, что межмуниципальное сотрудничество может стать эффективным инструментом повышения уровня жизни населения муниципалитетов и повышения общего уровня их социально-экономического развития. При этом внедрение высокоэффективных механизмов реализации межмуниципального сотрудничества должно быть основано на устранении ряда существующих на данный момент недостатков, в частности, должна быть обеспечена нормативно-правовая основа межмуниципального сотрудничества, обеспечена кадровая составляющая организации межмуниципального сотрудничества, а также внедрены мероприятия по повышению заинтересованности муниципалитетов в эффективном взаимодействии. Межмуниципальное сотрудничество позволит муниципалитетам посредством консолидации усилий и объединения потенциала территорий сократить зависимость от внешних угроз, решить проблемы местного значения, повысить уровень жизни населения.

#### **Библиографический список:**

1. Кобрушко, М. И. Межмуниципальное сотрудничество [Текст] / М. И. Кобрушко, А. С. Архиреева // Эпомен. – 2019. – № 33. – С. 89-96.
2. Лупинос, В. В. Организация и направления развития межмуниципального сотрудничества [Текст] / В. В. Лупинос // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 11 (50). – С. 547-552.

3. Нечаева, М. Л. Межмуниципальное сотрудничество как инструмент развития муниципальных образований региона [Текст] / М. Л. Нечаева, И. Ю. Жданкина, Ф. Е. Удалов // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20. – № 6 (501). – С. 1052-1077.

4. Плахота, В. Р. Развитие механизмов обеспечения межмуниципального сотрудничества в регионах России [Текст] / В. Р. Плахота. – Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда»», 2019. – 180 с.

5. Рамазанова, Л. Р. Развитие института межмуниципального сотрудничества в Российской Федерации [Текст] / Л. Р. Рамазанова // Интеграция наук. – 2018. – № 8 (23). – С. 349-351.

**Иванчук Анна Константиновна**  
**Ivanchuk Anna Konstantinovna**  
Группа компаний «УглеПромИнвест»

УДК 33

## **К ВОПРОСУ О ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТИЦИЙ В УГОЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ**

### **ON THE ISSUE OF ATTRACTING INVESTMENT IN THE COAL INDUSTRY**

**Аннотация.** В данной статье освещены проблемы, влияющие на инвестиционный климат угольной отрасли России, в частности, высокий уровень импортозависимости угольных предприятий при приобретении объектов материально-технической базы, отсутствие высокопрофессиональных специалистов, значительный уровень капитальных затрат, высокий уровень инерции. Автором также рассмотрены перспективы привлечения инвестиций в угольную промышленность в условиях новых экономических и геополитических реалий.

**Abstract.** This article highlights the problems affecting the investment climate of the Russian coal industry, in particular, the high level of import dependence of coal enterprises when purchasing facilities of the material and technical base, the lack of highly professional specialists, a significant level of capital expenditures, a high level of inertia. The author also considers the prospects of attracting investment in the coal industry in the context of new economic and geopolitical realities.

**Ключевые слова:** угольная промышленность, экспорт угля, инвестиции в угольную отрасль, энергетический переход, декарбонизация, диверсификация, МСФО.

**Keywords:** coal industry, coal exports, investments in the coal industry, energy transition, decarbonization, diversification, IFRS.

В российском ТЭК угольная промышленность занимает особое место – она всегда находилась в тени нефтегазового комплекса. Однако бесконтрольно вливаемые в фондовые рынки средства США, ЕС, Великобритании, Японии и Китае «разогнали» мировую инфляцию, вызвав масштабный рост стоимости сырья. Цены на у коксующийся уголь достигали \$500–600 за тонну, а цена за энергетический вышла на отметку \$350 за тонну. Для угольной отрасли России это означало огромный экспорт продукции. К концу 2021 года был установлен исторический рекорд по экспорту, который составил 227 миллионов тонн [1].

С 2014 года российский топливно-энергетический сектор находится под влиянием экономических санкций: Ограничения на начальном этапе касались долгосрочного финансирования, получения иностранного оборудования и технологий, а также возможности сотрудничества между российскими и зарубежными

компаниями. Начало пандемии коронавируса оказало сильное влияние на отрасль, кроме того, нарастает тенденция к декарбонизации – планируется постепенный уход от угля.

С началом российской спецоперации на Украине антироссийские санкции приобрели беспрецедентный характер. ЕС объявил о запрете на экспорт продуктов и импорт технологий и услуг для энергетического сектора. С одной стороны, давление на топливно-энергетический комплекс может крайне негативно сказаться на его будущем функционировании и, следовательно, на экономике страны в целом. С другой стороны, санкции создают предпосылки для снижения зависимости от импортной продукции, развития импортозамещения и разработки собственного оборудования и технологий, а также диктуют необходимость быстрого принятия решений по ряду других насущных вопросов.

Учитывая государственную важность вопроса энергетической безопасности страны, целесообразно предусмотреть меры государственной поддержки топливно-энергетического комплекса и рассмотреть правовое совершенствование нормативной базы для обеспечения быстрого реагирования с учетом данных условий и предоставления необходимой поддержки, поскольку улучшение национальной экономики без качественного и системного развития топливно-энергетического комплекса невозможно.

Российский уголь имеет ряд качественных конкурентных преимуществ – это высокая калорийность, низкое содержание серы, азота, золы. Россия экспортирует несколько видов угля, самым дорогим из них является антрацит – уголь высшей степени углефикации, содержащий 95 % углерода и используемый как самое высококалорийное топливо. На втором месте по качеству находится каменный уголь, представляющий собой химическую смесь высокомолекулярных полициклических соединений с высокой массовой долей углерода. Далее следует твердый бурый уголь, содержащий 65-70% углерода – это самый молодой из ископаемых углей, он используется в качестве топлива, а также сырья для химической промышленности.

Угольную добычу в Российской Федерации осуществляют 187 угольных компаний, в том числе 57 шахт и 130 разрезов. Однако в январе–феврале 2022 года была приостановлена работа около 15 угледобывающих предприятий (в связи с

аварией на шахте Листвяжная). Лидерами угольной отрасли являются АО «Сибирская угольная энергетическая компания» (г. Кемерово), ОАО «Управляющая компания «Кузбассразрезуголь» (УГМК г. Кемерово), ОАО «Холдинговая компания «СДС-Уголь» г. Кемерово, ООО «Шахта Сибирская», ООО «Евраз», ПАО «Мечел».

Государственная инвестиционная политика в угольную отрасль включает в себя создание стимулирующих капитальные вложения инструментов, реформирование институтов развития для повышения их эффективности, улучшение делового климата за счет оптимизации контрольно-надзорных процедур и цифровизации, а также реализацию крупных инфраструктурных проектов. **Программа развития угольной промышленности России на период до 2035 года предусматривает наращивание экспорта угля в восточном направлении [2].** На эти цели предполагается выделить 6 трлн руб. инвестиций, в том числе 182 млрд руб. за счет федерального бюджета и Фонда национального благосостояния. Финансирование распределено на семь подпрограмм, наиболее крупная из которых – «Развитие производственного потенциала угольной промышленности» (предусмотрено 2,76 трлн руб. инвестиций). Средства будут направлены на развитие новых центров угледобычи и модернизацию действующих производств [3].

На развитие Восточного полигона, основной задачей которого является расширение пропускной способности Байкало-Амурской и Транссибирской магистрали, планируется потратить более 1 трлн рублей. Одним из основных бенефициаров полигона станет угольная промышленность. Первый этап модернизации железнодорожной инфраструктуры на востоке России может обеспечить до 20 000 рабочих мест в угольной промышленности. В целом, увеличение занятости, вызванное этим инфраструктурным проектом, может составлять до 100 000 человек (с учетом строительных работ). Подавляющее большинство рабочих мест имеют высокий уровень заработной платы, – это означает, что они будут поддерживать потребительский спрос и повышать общий уровень жизни. Это пример проекта, который приносит дополнительный доход в экономику как на этапе строительства, так и во время эксплуатации. Первичные доходы, полученные в результате деятельности отрасли, имеют большое значение для экономики. Это связано с тем, что они используют товары и услуги большого количества смежных отраслей для повышения

экономической активности и стимулирования экономического роста страны. Кроме того, именно первичные доходы обеспечивают спрос на непроеизводственные услуги, в том числе те, которые ориентированы на потребности населения.

Государство постепенно наращивает свое влияние в угольной промышленности (раньше угольная отрасль находилась в руках частных собственников). Так, государственная компания Ростех недавно объявила о покупке угольной компании и контроле за логистикой продукции (покупка порта «Вера» в Приморском крае). Таким образом, Ростех начал инвестировать в угольную промышленность (добыча металлургического и коксующегося угля).

Также продолжается поиск частных инвесторов. С этой целью 7 июня 2022 года в Новокузнецке в рамках выставки горнодобывающих технологий «Уголь России и Майнинг» состоялся круглый стол, в котором приняли участие более 90 руководителей промышленных предприятий и отраслевых объединений Сибирского федерального округа, представители региональных органов власти и экспертное сообщество. Участники круглого стола обсудили вопросы поиска масштабных инвестиций для запуска высокотехнологичных проектов импортозамещения с использованием передовых отечественных технологий и инновационных разработок.

В Кемеровской области в рамках диверсификации экономики реализуется 78 проектов. Среди крупных можно назвать - завод по производству аммиака, который планирует создать компания «СДС Азот» (предприниматель Роман Троценко) и строительство литейно-прокатного комплекса ЕВРАЗ ЗСМК (предприниматель Роман Абрамович).

В марте 2022 года экспорт российского угля в страны дальнего зарубежья сократился на 5% в сравнении с мартом прошлого года и составил 15,7 млн тонн. Позже Евросоюз принял решение сокращать импорт угля вплоть до полного эмбарго, дав европейским компаниям время до августа для завершения действующих контрактов. На этом фоне объемы инвестиций в угольную отрасль ожидаемо сократятся.

Кроме того, тренд на «зеленую энергетику» также существенно снижает привлекательность инвестирования в угольную отрасль [4]. Однако следует отметить, что процесс перехода к «зеленой» энергии характеризуется очень высокой степенью

неопределенности в развитии всех его частей, что приводит к невозможности предсказать наиболее рациональный путь достижения поставленных целей. В частности, пока не ясно, какие технологии могут быть использованы для достижения целей преобразования энергии. Тем не менее инвесторы во всем мире начинают рассматривать климатические риски как инвестиционные и опасаются финансировать сектора, связанные с высокими выбросами.

В связи с этим следует отметить важность и перспективность инвестиций в научные исследования, например, углехимические проекты [5]. Данные проекты являются довольно затратными и работают на долгосрочную перспективу (окупаемость 7-10 лет) Российские угольные компании не стремятся развивать углехимию, ссылаясь на то, что это не их профиль бизнеса. Здесь стоит обратиться к зарубежному опыту, например, в Китае крупные вертикально интегрированные угольные компании диверсифицируют бизнес, вводят полный производственный цикл – начиная от добычи угля и заканчивая производством конечного углехимического продукта с высокой добавленной стоимостью. Также не занята ниша производства углеродного волокна, которое сегодня закупается за границей, потому что российскому бизнесу не выгодно заниматься его производством из-за малотиражности и длительного цикла окупаемости [6].

Известно, что прежде чем инвестировать в компанию, следует изучить ее финансовые показатели. Чтобы привлечь иностранные инвестиции и показать потенциальному инвестору привлекательность бизнеса, прежде всего, необходимо говорить с ним на одном языке – это язык международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

Каждая публично компания имеет на своем сайте специальный раздел для инвесторов, в котором публикуются финансовые показатели. Главное в чтении финансовой отчетности – конечная цель. Инвестор должен понимать, что он хочет проверить и увидеть в результате анализа отчетности. Следует помнить, что все рассчитанные показатели следует рассматривать только в сочетании с другими. Финансовые отчеты состоят из десятков таблиц, но не все из них необходимы для анализа. Как правило, инвесторы выделяют несколько:

- капитал;

- выручка;
- чистая прибыль;
- EBITDA;
- прибыль на акцию;
- маржа операционной прибыли (рентабельность продаж);
- свободный денежный поток;
- долговые обязательства.

Основная цель любого бизнеса – получение прибыли. Стабильная прибыльность компании – важнейший показатель оценки инвестиционной привлекательности. Так, акции Распадской выглядят весьма привлекательно. Новая дивидендная политика компании предполагает распределение на дивиденды 100% FCF (свободный денежный поток) при условии, что чистый долг не превышает годовую EBITDA («очищенная» чистая прибыль) – это позволяет рассчитывать, что акционеры смогут в полной мере получить выгоду от благоприятной рыночной конъюнктуры. Дополнительным драйвером может стать выделение компании из состава ЕВРАЗ, благодаря которому free-float (акции в свободном обращении) могут вырасти с 6,6% до более чем 35%, что повысит их ликвидность и сделает более привлекательными в глазах инвесторов. Напротив, акции Мечела – это рискованная инвестиция. Компания обременена большими долгами, высокие результаты первого полугодия в значительной степени достигнуты за счет сталелитейного подразделения, в то время как добыча угля стагнирует [7].

Подвести итог вышесказанному можно следующим: угольные компании и угольная промышленность в целом должны изменить свою философию производства в свете текущих и будущих экологических и экономических проблем и обратить внимание на необходимость привлечения инвестиций в научные исследования и перспективные технологии для производства конечных продуктов с высокой добавленной стоимостью.

**Библиографический список:**

1. Бобылев П. Международный научный симпозиум «Неделя горняка – 2022». URL: <https://minenergo.gov.ru/node/22421> (дата обращения: 19.06.2022)
2. КонсультантПлюс Распоряжение Правительства РФ от 13.06.2020 N 1582-р «Об утверждении Программы развития угольной промышленности России на период до 2035 года». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_355241/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_355241/) (дата обращения: 19.06.2022)
3. Угольная отрасль Государственная политика в области инвестиций. URL: <https://rcebfi.com/atlas/ru/coal-industry/national-investment-policy.html> (дата обращения: 19.06.2022)
4. Блискунов В.О., Крючков В. В., Шестаков В.И. Проблемы и перспективы развития угольной промышленности. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42606415> (дата обращения: 19.06.2022)
5. Исмагилов З. Многогранный уголь. URL: <https://globalenergyprize.org/ru/2021/11/09/mnogogrannyj-ugol/> (дата обращения: 19.06.2022)
6. Рожков А.А., Воскобойник М.П. Тенденции и перспективы долгосрочного развития угольной промышленности России в новых технико-экономических реалиях XXI века. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34999262> (дата обращения: 19.06.2022)
7. Галактионов И. Акции Распадской и Мечела URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/ugol-upal-na-30-cto-s-aktsiiami-raspadskoi-i-mechela> (дата обращения: 19.06.2022)

**Кузнецова Анастасия Александровна**

**Kuznetsova Anastasia Aleksandrovna**

Студент, факультет «Юриспруденция», Южный Университет (ИУБиП) Россия,  
г.Ростов-на-Дону [kkuznetsovana@yandex.ru](mailto:kkuznetsovana@yandex.ru).

УДК 343.2

## **УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА**

### **CRIMINAL-LEGAL RISKS IN THE CONDITIONS OF TECHNOLOGICAL PROGRESS**

**Аннотация:** Целью данной статьи является закрепление итогов научного исследования уголовно-правовых рисков в условиях технологического прогресса. Прделанная работа основана на исследовании статистических данных киберпреступлений за определённый период в РФ. Развитая техника в настоящее время выступает эффективным средством распространения запрещённой информации и совершения серьёзных преступлений, пользуясь доверием граждан. В статье приведено множество актуальных примеров преступлений с применением компьютерной техники и интернет-ресурсов.

**Abstract:** The purpose of this article is to consolidate the results of a scientific study of criminal legal risks in the context of technological progress. The work done is based on a study of cybercrime statistics for a certain period in the Russian Federation. The developed technology is currently an effective means of disseminating prohibited information and committing serious crimes, enjoying the trust of citizens. The article provides many relevant examples of crimes involving computer technology and Internet resources.

**Ключевые слова:** технологии, киберпреступления, социальная инженерия, преступники, криминальные методы.

**Key words:** technology, cybercrime, social engineering, criminals, criminal methods.

Развитие технологий в современном мире обуславливает их повсеместное проникновение во все сферы общественной жизни. К сожалению, этим пользуются не только добросовестные пользователи, но и злоумышленники, которые преследуют личное обогащение за счёт обмана граждан и государственных органов, распространение запрещённой информации, например, экстремистской или террористической.

В РФ постепенно растёт количество таких преступлений. Очень распространены в последнее время преступления, связанные с ограблением банков и других кредитных организаций, частных компаний и тому подобного. Конечно же, это является противозаконными действиями. В таком случае ответственность лица определяется в

соответствии с УК РФ. В зависимости от способа совершения преступного деяния и степени его тяжести.

Не менее значительный характер в настоящее время приобретают так называемые киберпреступления. Киберпреступление - это преступная деятельность, целью которой является неправомерное применение связи, интернет-сети и технологий. Большинство киберпреступлений совершаются киберпреступниками, которые зарабатывают на этом деньги. Так же это является отличным способом хищения личной информации для присвоения себе чужого имущества.

подавляющее большинство киберпреступлений совершаются с помощью метода "социальная инженерия", то есть доступа к информации с помощью социальных сетей или сотовой связи. Это очень эффективная технология, основанная на использовании психологических слабостей человека. Например, преступник может позвонить пользователю банковской карты (под видом сотрудника банка), и узнать пароль, объясняя это причиной необходимости решения проблемы в компьютерной системе или с банковским счетом, часто запугивая пользователя блокировкой банковской карты или списанием с нее средств. [1]

Распространенным случаем является, когда преступники пользуются доверием граждан и представляются родственниками или знакомыми потерпевших, просят о перечислении электронным платежом денежных средств для решения сложившейся в их жизни неблагоприятной ситуации.

нередко злоумышленники сами представляются сотрудниками первоохранительного органа с предложением освободить от ответственности родственника потерпевшего за определённую сумму с помощью электронного перевода.

Дистанционные хищения денежных средств совершают киберпреступники с помощью размещения на открытых сайтах в интернете ложных предложений об услугах или продаже товаров за денежное вознаграждение или предоплату, которые в дальнейшем перечисляются на счет преступника. [2]

То же самое касается и банковских карт. В современном мире граждане часто пользуются банковскими картами с возможностью бесконтактной оплаты, и похитителям карт ещё проще совершать покупки путем оплаты товаров

бесконтактным способом, а при наличии пароля доступа – даже снимать деньги в банкоматах.

Преступники реализуют множество различных способов для завладения чужими деньгами: используют дубликаты сим-карт потерпевших, устройства-скиммеры, считывающие информацию, содержащуюся на магнитной полосе банковской карты для последующего изготовления ее дубликата. Киберпреступники также внедряют вредоносные ПО в системы юридических лиц, похищают электронные ключи и учетные записи к нему в офисах организации и т.д.

Криминальные методы «удаленного» хищения денежных средств постоянно развиваются благодаря возможности использования современных IT-технологий, которые зачастую просты в использовании и доступны всем пользователям глобальной сети. [3]

Поэтому необходимо усиливать меры собственной безопасности.

На защиту граждан от такого рода преступлений направлена 28 глава УК РФ о преступлениях в сфере компьютерной информации (статья 272-274).

Так же в РФ существует специальный орган защиты. Управление «К» — подразделение Министерства внутренних дел РФ, которое борется с преступлениями в сфере информационных технологий, а также с незаконным оборотом радиоэлектронных средств и специальных технических средств. В субъектах Российской Федерации функционируют отделы этого органа управления.

Статистика, которую ежегодно предоставляют государственные органы в СМИ, позволяет предсказать себе масштабность такого рода преступлений.

По данным статистики за 2021 год из числа киберпреступлений 212,8 тысячи с помощью Интернета, 126,7 тысячи – с помощью мобильной связи, 103,7 тысячи – с использованием банковских карт, 21,8 тысячи – компьютерной техники, 6,6 тысячи – программных средств, 922 – фиктивных электронных платежей. На основе этих данных исследования приводят к выводу о том, что киберпреступность выросла на 25% по сравнению с предыдущими показателями, а именно в 1,8 раза. Основной причиной такой ситуации стал переход на режим удалённой работы, дистанционного образования, оказания других электронных услуг.

Большой скачок киберпреступности произошёл так же и в 2020 году. По данным

докладов о состоянии преступности в России число киберпреступлений выросло в 11 раз за 5 лет. Значительно ниже показатели наблюдаются в 2019, 2018 и более ранних годах.

Статистика также показывает, что почти в 40 тысячах случаев жертвами киберпреступлений стали пенсионеры. Так же подвергаются опасности чаще всего подростки. Государство заявляет, что киберпреступность превратилась в угрозу национальной безопасности. Поэтому оно пересмотрело меры безопасности и законы, касающиеся киберпреступлений.

На сегодняшний день Россия находится на втором месте среди всех стран по количеству совершаемых киберпреступлений. Это наносит непоправимый вред развитию нашей страны.

Таким образом, цифровизация общества и внедрение IT-технологий, развитие интернет-ресурсов не только облегчает жизнь и имеет положительную сторону, но и наносит и сильный ущерб социально-экономическому развитию страны.

#### **Библиографический список:**

1. Айков Д.В. Компьютерные преступления. Руководство по борьбе с компьютерными преступлениями / Д. Айков, К. Сейгер, У. Фонсторх. - Москва: Мир, 2014.- 351 с.
2. Ахтырская Н. Организованная преступность в сфере информационных технологий / Н. Ахтырская // Компьютерная преступность и кибертерроризм. Исследования, аналитика. Вып. 1. - Москва, 2014. - С. 30 - 35.
3. Афанасьев М.В. Предмет преступлений, предусмотренных ст. 264 и 264.1 Уголовного кодекса Российской Федерации // Евразийская адвокатура. 2016. № 5 (24). С. 25-28.
4. Быков В. Совершенствование уголовной ответственности за преступления, сопряженные с компьютерными технологиями / В. Быков, А. Нехорошее, В. Черкасов. // Уголовное право. Москва, 2013. - № 3. - С. 9-11

**Рычкова Дарья Николаевна**  
**Rychkova Darya Nikolaevna**

Студент, факультет «Юриспруденция» Южный Университет (ИУБиП) Россия,  
г.Ростов-на-Дону

УДК 349.6

## **ОСОБЕННОСТИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРАВООТНОШЕНИЙ**

### **FEATURES OF LEGAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL LEGAL RELATIONS**

**Аннотация:** Данная статья посвящена вопросу юридической ответственности в сфере экологических правоотношений. Определено понятие экологических отношений, раскрыто их содержание, освещены конституционные права и обязанности граждан в области охраны окружающей среды. Наиболее подробно рассмотрена структура и виды экологических правоотношений.

**Abstract:** This article touches upon the topic of legal responsibility in the field of environmental legal relations. The definition of the concept of environmental legal relations is given and its content is disclosed. The constitutional rights and obligations of citizens on environmental protection are considered. The structure of environmental legal relations and types of environmental legal relations are studied in the most detail.

**Ключевые слова:** юридическая ответственность, экологические правоотношения, субъект экологических правоотношений, объект экологических правоотношений, экологическое законодательство.

**Keywords:** legal responsibility, environmental legal relations, subject of environmental legal relations, object of environmental legal relations, environmental legislation.

Юридическая ответственность содержится во многих нормативных правовых актах и документах, определяющих политику нашего государства в области экологии и охраны окружающей среды. Применение юридической ответственности тесно связано с принципами экологических правоотношений. Рассмотрим подробнее понятие экологических правоотношений.

Экологические правоотношения – это социальные отношения в области взаимодействия человека, а также общества, с природой. Экологические правоотношения регулируются нормами экологического права, участники которого связаны взаимными субъективными правами и юридическими обязательствами [1].

Структура экологических отношений состоит из объекта, субъекта и содержания. Главными элементами экологических правонарушений являются объект и субъект. Объектом экологических правоотношений являются социальные отношения,

вытекающие из экологической сферы при осуществлении права собственности на природные объекты, защиту окружающей среды и экологической безопасности. В теоретической литературе понятие экологического правопорядка органически сочетает все перечисленные компоненты и также используется для комплексной характеристики объекта экологического правонарушения.

Объектом экологического правонарушения является лицо старше 16 лет, выполняющее обязанности, соответствующие требованиям законодательства (соблюдение экологических норм, контроль за соблюдением правил), или лицо старше 16 лет, нарушающее экологические нормы.

Субъектами экологического правонарушения могут быть физические и юридические лица, в зависимости от характера экологического правонарушения. Субъективная сторона характеризуется виновностью преступника – это может быть умысел и халатность.

Конечной целью экологического законодательства и каждой из его статей является защита окружающей среды от загрязнения и обеспечение законного использования окружающей среды и ее элементов, охраняемых законом. Поэтому сферой действия экологического законодательства является окружающая среда и ее элементы. Предметом правонарушения признается любой элемент окружающей среды. Закон предполагает установление четкой причинно-следственной связи между допущенным нарушением и ухудшением состояния окружающей среды [2].

Применение юридической ответственности гарантирует соблюдение экологических стандартов. Однако важно помнить, что законодательное принуждение к ответственности – это не единственный способ обеспечить соблюдение экологических требований. Эту функцию косвенно может выполнять государственный экологический контроль в виде проверок экологических лицензий и сертификатов. Кроме того, существует экономический контроль (например, штрафы за негативное воздействие на окружающую среду) [3]. Совершение экологических преступлений также может привести к лишению права занимать определенные должности, исправительным работам, лишению свободы на определенный срок.

Содержание экологического правонарушения и степень опасности, которую оно несет, определяют характер юридической ответственности. Он может быть

имущественным, дисциплинарным, административным и уголовным. Помимо наложения штрафа, совершение экологических преступлений также может повлечь за собой лишение права занимать определенные должности, исправительные работы, лишение свободы на определенный срок.

Таким образом, специфика юридической ответственности в области экологии заключается в том, чтобы выявить особенности экологических правоотношений, которые заключаются в своеобразном сочетании государственных и частных правовых интересов граждан, конкуренции современной экономики и экологии будущего, справедливого требования экологического менеджмента со стороны населения, необходимости прогнозирования экологических рисков.

### **Библиографический список:**

1. Афанасьев М.В. Предмет преступлений, предусмотренных ст. 264 и 264.1 Уголовного кодекса Российской Федерации // Евразийская адвокатура. 2016. № 5 (24). С. 25-28.
2. Бринчук М.М. Экологическое право / М. М. Бринчук. — 4-е изд. — Москва: Эксмо, 2009. — 668 с.
3. Боголюбов С. А. Особенности юридической ответственности в системе экологических правоотношений / С.А.Боголюбов // Журнал российского права. Москва, 2019. - № 4.- с. 12-15.
4. Ивакин В.И. Теория юридической ответственности за экологические правонарушения и практика ее применения / В.И.Ивакин // Право и государство: теория и практика. Москва, 2005.- №6.- с. 7-12

**Убилава Георгий Теймуразович**  
**Ubilava Georgij Tejmurazovich**  
Магистрант СПбГЭУ

УДК 33

## **ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИИ РАБОТЫ ПОСТАВЩИКОВ С ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ**

### **PROBLEMS AND STRATEGIES OF SUPPLIERS' WORK WITH RETAIL CHAINS**

**Аннотация:** Современная экономическая среда определяется очень сильной конкуренцией между компаниями. Земля превратилась в большой рынок, где клиенты получают большое количество информации через Интернет, а компании продают напрямую клиентам, независимо от того, где они живут. Мы больше не можем говорить о национальных рынках, поскольку люди могут заказывать товары напрямую из Китая, от одежды до электронной одежды, через интернет-магазины. Эти факторы оказывают большое давление на цену и качество поставляемой продукции.

**Abstract:** The modern economic environment is determined by very strong competition between companies. Earth has turned into a big market where customers get a lot of information via the Internet, and companies sell directly to customers, regardless of where they live. We can no longer talk about national markets, because people can order goods directly from China, from clothing to electronic clothing, through online stores. These factors put a lot of pressure on the price and quality of the products supplied.

**Ключевые слова:** логистика, торговые сети, поставщики.

**Keywords:** logistics, retail chains, suppliers.

Управление цепочкой поставок означает применение комплексного системного подхода к управлению всем потоком информации, материалов и услуг от поставщиков сырья через заводы и склады до конечного потребителя.

То, как компании управляют операциями цепочки поставок, может дать им важное конкурентное преимущество.

Стратегии, которые могут быть применены для улучшения работы цепочки поставок, могут сильно различаться в зависимости от того, внедряет ли компания уже в течение длительного периода времени мероприятия по цепочке поставок или фирма только начинает их разрабатывать. Крупные международные компании столкнулись с проблемой изменения способа работы своих отделов цепочки поставок в связи с глобализацией или сильной конкуренцией. IBM - это такая компания, которой пришлось переосмыслить всю цепочку поставок, когда ей пришлось трансформировать свою бизнес- модель с региональной на глобальную. В 1993 году

компания реорганизовала деятельность цепочки поставок, поскольку она была ориентирована на местный или региональный способ ведения бизнеса. Создав Глобальные советы по закупкам, IBM удалось примерно за 10 лет создать единую глобальную организацию цепочки поставок, обеспечивающую надежность, стабильность и стандартизацию процессов [17]. IBM не перестала переосмысливать деятельность цепочки поставок, и теперь компания использует прогностические и предписывающие аналитические инструменты для достижения операционных улучшений.

Так, в статье Б. Энгела [23] приведен пример советов по подбору поставщиков IBM, в которой анализируются десять лучших практик, которые специалисты по цепочке поставок должны внедрять в своих подразделениях. Первое предложение заключается в создании руководящего совета по цепочке поставок, который будет направлять и согласовывать стратегию цепочки поставок со стратегией всей компании. После этого компания должна правильно подобрать персонал для работы в цепочке поставок и выбрать технологические решения, которые помогут им лучше управлять своими цепочками поставок. Другие предложения заключаются в следующем: создание альянсов с ключевыми поставщиками, внедрение совместных стратегических закупок и сосредоточение внимания на общей стоимости владения, а не на цене. Очень важным также является передача информации об экономии, полученной командой по закупкам, путем передачи контрактов в функцию цепочки поставок. Компании также должны уделять внимание запасам на самом высоком уровне, устанавливать надлежащие уровни контроля и минимизировать риски. Кроме того, важно серьезно относиться к экологическим инициативам и социальной ответственности.

Компания, очень хорошо известная своим эффективным управлением цепочками поставок, - американский лидер розничной торговли Wal-Mart [24]. С самого начала они использовали инновации в управлении цепочками поставок, чтобы сократить затраты на складские запасы и избежать пустых полок в своих магазинах. Wal-Mart предпринял несколько действий, таких как управление запасами поставщиков или "кросс-докинг". Предполагается, что производители стали ответственными за управление своими продуктами на складах Wal-Mart, что привело к

100-процентному выполнению заказов на товары. “Кросс-докинг” означает, что продукты вообще не хранятся на складах, а доставляются в распределительные центры, где они переупаковываются и распределяются грузовиками, не оставаясь на складе. Кроме того, еще одним важным элементом управления цепочками поставок, внедряемым Wal-Mart, являются технологии. Компания обладает одной из крупнейших инфраструктур информационных технологий среди частных компаний в мире. Они также внедрили систему RFID (радиочастотной идентификации), чтобы улучшить управление запасами, тем самым сумев предложить потребителям повседневную низкую цену.

Другой крупной компанией, подающей пример в отношении процессов цепочки поставок, является Hewlett-Packard, которая в какой-то момент поняла, что битву с конкурентами можно выиграть, если компания хорошо выполняет заказы. Именно поэтому HP создала группу стратегического планирования и моделирования (SPaM) и поручила ей разработку и внедрение инноваций в области науки управления и промышленного инжиниринга. Работа этой группы показала менеджерам компании, что управление цепочками поставок является основой бизнеса, и это проблема не только для производства или дистрибуции, и что расширенный взгляд на цепочку поставок может повысить производительность, поскольку ключевые поставщики и клиенты участвуют в принятии решений по цепочке поставок.

Стратегия цепочки поставок, выбранная одной компанией, должна быть развернута на тактическом и оперативном уровнях. На стратегическом уровне должны приниматься решения, которые оказывают долгосрочное влияние на компанию, например, решения о количестве, расположении и вместимости складов и производственных предприятий или о потоке материалов через логистическую сеть. Менеджеры могут использовать различные модели для проектирования и планирования своей цепочки поставок, модели, которые могут помочь им принимать решения относительно расположения объектов, открывать ли новое предприятие или наращивать мощности к существующему, количество продуктов, которые будут производиться на каждом предприятии, количество продуктов, транспортироваться из одного места в другое или на склад, расходы, связанные с поставкой товара.

Для менеджера также очень важно осознавать влияние процессов цепочки

поставок на финансовые результаты компании. Деятельность цепочки поставок может быть эффективно измерена, если эффективность цепочки поставок связана с финансовыми стратегическими целями компании. Суть этого решения заключается не только в финансовых расчетах, но и в качественном анализе усилий и связанных с ними эффектов. Стратегия компании должна быть развернута на тактическом уровне путем установления краткосрочных целей эффективности, которые можно измерить и контролировать. Такие модели, как SCOR - Supply Chain Operations Reference, могут измерять надежность, оперативность реагирования, гибкость, затраты и управление активами.

Многие исследователи задумываются о таких решениях для компаний, которые уже разработали деятельность по цепочке поставок, но с плохими результатами, предполагая, как создание культуры конкурентоспособности, а затем реализация инициативы по развитию знаний, что должно обеспечить получение выгоды. Корпорация 3М — это глобальная компания, которой более 100 лет, известная разработкой стратегий, которые повышают ее ключевые компетенции и поддерживают конкурентоспособность, создавая очень сильную предпринимательскую культуру. Стратегия 3М основана на инновационных продуктах и всегда поощряла индивидуальную инициативу. В середине 1990-х годов компания представила концепцию "Совершенства цепочки поставок" как задачу для каждого подразделения понять и улучшить свои бизнес-процессы, и определила цепочку поставок как последовательность бизнес-процессов и действий от поставщиков к клиентам, которая обеспечивает поток продуктов, услуг и информации, которые повышают удовлетворенность клиентов. Очень важным в процессе совершенствования цепочки поставок является измерение эффективности каждого бизнес-подразделения, поскольку 3М понимает, что конкуренция не только жесткая, но и постоянно меняется, и цель состоит в том, чтобы стать более эффективными и более отзывчивыми к клиентам, чем конкуренты.

Стратегия цепочки поставок компании должна учитывать следующие четыре элемента: отраслевую структуру, уникальное ценностное

предложение, управленческую направленность и внутренние процессы. Отраслевая структура или рынок характеризуется вариативностью спроса, издержками

рыночного посредничества, жизненным циклом продукта и актуальностью стоимости активов. Уникальное ценностное предложение относится к тому, как компания понимает свое конкурентное позиционирование, которое воплощается в развертывании внутренних процессов. Между ними стоит управленческий фокус, который будет управлять процессом принятия решений.

Таким образом, существует два типа моделей цепочки поставок: цепочка поставок, ориентированная на эффективность, и цепочка поставок, ориентированная на оперативность. Первый тип можно найти в отраслях, где важна низкая стоимость, и он может иметь три варианта развертывания: эффективные, быстрые или непрерывные модели. Модель эффективной цепочки поставок может быть использована на рынках, где конкуренция основана на цене и безупречном выполнении заказов, и подходит для таких продуктов, как цемент и сталь. Модель быстрой цепочки поставок хорошо работает на рынке, где важны инновации и оперативность. Развитие цифровых сервисов и автоматизированных технологий сильно способствуют в реализации данного подхода. Это работает на рынках, где мода является важным элементом. Модель непрерывной цепочки поставок используется на рынках, где необходим постоянный поток информации и продуктов, где потребности клиентов очень хорошо известны и остаются неизменными в течение длительных периодов времени. Это хорошо работает в быстро развивающихся отраслях производства потребительских товаров, таких как молочные продукты и хлеб.

Второй тип цепочек поставок, ориентированных на оперативное реагирование, используется в условиях неопределенности и также может иметь три подтипа: единичные поставки, настраиваемые на заказ и гибкие цепочки поставок. Модель единичных поставок используется на рынках "под заказ", где спрос сильно отличается от клиента к клиенту и неопределен во времени. Он используется производителями товаров-посредников, которые поставляют продукцию "по требованию" в различные отрасли промышленности. Второй подтип, настраиваемая модель, работает в отраслях, где для изготовления множества моделей конечного продукта используется множество элементов, таких как сборка персонализированных продуктов, таких как компьютеры и транспортные средства. И последняя модель - гибкая цепочка поставок - подходит для отраслей с высокими пиками спроса и длительными периодами отсутствия

рабочей нагрузки, например, для компаний, поставляющих запасные части промышленным потребителям.

Все больше и больше компаний, больших или малых, заинтересованы во внедрении или пересмотре стратегии цепочки поставок, которая поможет им обеспечить желаемую ценность для клиента, будь то низкая цена или ожидаемый уровень качества. Крупные международные компании сталкиваются с проблемами, связанными с большим рынком сбыта не только для продажи, но и для покупки и производства. Небольшие компании стараются быть более конкурентоспособными и копируют практику крупных компаний, чтобы завоевать большую долю рынка. Но они также сталкиваются с теми же проблемами в том, что касается цепочки поставок.

Все компании должны понимать, что все стратегии и все тактические и операционные методы, которые они выбирают с точки зрения цепочки поставок, должны отвечать потребности иметь продукт тогда и там, где этого хочет клиент. Если цепочка поставок приводит к перебоям в поставках продукции, это означает отсутствие доходов, а применяемые стратегии становятся источниками риска для компании. Важными задачами являются эффективное использование аутсорсинга и работа с элементами глобальной цепочки поставок: местоположениями и складами в разных частях мира, продуктами, которые необходимо транспортировать между ними и к клиенту.

Чтобы ответить на эти вызовы, компании могут внедрять различные стратегии цепочки поставок и могут взять в качестве примера такие крупные компании, как IBM, HP и многие другие, которым удалось внедрить процессы цепочки поставок, помогающие компании оставаться конкурентоспособными, но которые также быстро реагировали, когда эти процессы перестали это делать. Самое главное - привести стратегию цепочки поставок в соответствие с финансовой стратегией и общей стратегией компании. Цепочка поставок должна отвечать потребности в разработке уникального ценностного предложения, которое поможет компании привлечь и удержать клиентов.

#### **Библиографический список:**

1. Ильенкова, К. М. Методика управления ассортиментной политикой

компании на основе категорийного менеджмента в розничной торговой сети: разработка и апробация / К. М. Ильенкова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2020. - Т. 15. - № 1. - С. 150-172.

2. Патрушева, О. Ю. Проблемы качества обслуживания торговых сетей и пути их решения / О. Ю. Патрушева, Д. Д. Феоктистова // Бизнес, общество и молодежь: идеи преобразований : Материалы VIII Всероссийской студенческой научной конференции, Саратов, 13 ноября 2019 года. - Саратов: Общество с ограниченной ответственностью "Амирит", 2019. - С. 158-160.

3. Ярцев, А. И. Розничные торговые сети и проблемы их развития / А. И. Ярцев // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : Материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Минск, 19-20 мая 2016 года. - Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2016. - С. 239-240.

4. Гусакова, М. С. Проблемы и перспективы развития логистической инфраструктуры розничных торговых сетей / М. С. Гусакова, В. Д. Тарасов, Н. П. Карпова // Актуальные проблемы современной науки в 21 веке : сборник материалов 6-й международной научно-практической конференции, Махачкала, 28 декабря 2014 года. - Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью "Апробация", 2014. - С. 104-106.

5. Айрапетов, А. В. Формирование стратегии конкурентоспособности и управления торговыми сетями сферы услуг розничной торговли / А. В. Айрапетов, К. С. Гарматюк // Инженерный вестник Дона. - 2010. - № 4(14). - С. 378-388.

6. Иванов, П. Г. Принципы выбора и обоснования стратегии развития мультиформатной торговой сети / П. Г. Иванов // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. - 2011. - № 1(37). - С. 91-97.

7. Гаспарян, Н. О. Рационализация мультиформатной маркетинговой стратегии торговой сети / Н. О. Гаспарян // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях нестабильных рынков : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 18-22 ноября 2019 года. - Краснодар: Кубанский государственный университет, 2019. - С. 33-36.

8. Босман, Р. «Новая задача цепочки поставок: управление рисками в

глобальной экономике» // FMGGlobal, 2012.

9. Эльгаззар, С. Х., Типи, Н.С., Хаббард, Н. Дж., Лич, Д. З. «Связь эффективности процессов цепочки поставок с финансовыми стратегическими целями компании» // Европейский журнал операционных исследований, 2012, - С. 276-289.

10. Брейди, Дж. «Пять основных проблем, с которыми сталкиваются компании в цепочке поставок сегодня, — это преимущество цепочки поставок», 2013.

11. Федотов, А. Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов / А. Н. Федотов // Baikal Research Journal. - 2021. - Т. 12. - № 1. - DOI 10.17150/2411- 6262.2021.12(1).

12. Иванов Г.Г., Майорова Е.А., Никишин А. Ф. «Методические аспекты оценки социальной эффективности торговли» // Экономика и предпринимательство, 2016. - №10-3(75).

13. Брагин Л.А., Карашук О.С., Никишин А.Ф. «Развитие зоны обслуживания организаций торговли в современных условиях» // Экономика и предпринимательство, 2017. - №10-2(87).

14. Депутатова Е.Ю., Баскаков В.А. «Факторы потребительского спроса в условиях экономической рецессии» // Экономика и предпринимательство, 2018. - №3(92).

15. Бадри Х., БашириМ., Хиджази Т.Х. «Интегрированное стратегическое и тактическое планирование при проектировании сети цепочки поставок с использованием метода эвристического решения» // Computers & Operations Research 40, 2013. - С. (1143-1154).

16. Чейз, Р. Б., Аквилано, Нью-Джерси, Джейкобс, Ф. Р. «Операционный менеджмент для конкурентного преимущества» // Макгроу-Хилл Ирвин, 2001.

17. Кук, Дж. А. «Из многих - один: единая цепочка поставок IBM» // Ежеквартальная цепочка поставок CSCMP, 2012.

18. Кенни, М. Г., Ханфар, Н.М., Муджтаба, Б. Г. «Ценность создания, поддержания и поддержания внутрипредпринимательской культуры: анализ стратегического позиционирования 3М» // Международный журнал искусств и наук, 2010 - С. 332-346.

19. Котлер П. и Армстронг Г. «Принципы маркетинга» // Пирсон Прентис

Холл, 2004.

20. Перес, Х. Д. «Стратегии цепочки поставок: какая из них попадает в цель» // Ежеквартальный отчет CSCMP по цепочке поставок, 2013.

21. Трауб, Т. «Как Wal-Mart использовала технологию, чтобы стать лидером цепочки поставок» // Арканзасской бизнес-издательская группа, 2012.

22. Замфир, А. (2013). Модель стратегического управления для сервисных организаций, Совершенство бизнеса и управление, 3 (3), стр. 55-60.

23. Энгель Б. «10 лучших практик, которые вы должны применять сегодня» // Электронный ресурс ([www.supplychainquarterly.com](http://www.supplychainquarterly.com)), 2011.

24. Миллсэп, Д. Использование Wal-Mart RFID в управлении глобальными цепочками поставок // Электронный ресурс ([www.danielmillsap.com](http://www.danielmillsap.com)), 2012.

Коллектив авторов