



Костромской
государственный
университет

ISSN 2587-9529

УПРАВЛЕНИЕ

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

№ 1

2023

16+



УПРАВЛЕНИЕ
СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

2023

№ 1

MANAGEMENT
OF SOCIOECONOMIC
SYSTEMS

SCIENTIFIC JOURNAL

2023

No 1

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ (РИНЦ)

16+

ISSN 2587-9529

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА
«УПРАВЛЕНИЕ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ»**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

МАРГАРИТА ИЗРАЙЛЕВНА БЕРКОВИЧ
доктор экономических наук, профессор
Костромской государственной университет

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА МАМОН
кандидат экономических наук, профессор
Костромской государственной университет

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ДМИТРИЙ СТАНИСЛАВОВИЧ ВАХРУШЕВ
доктор экономических наук, профессор
Ярославский государственный университет
имени П. Г. Демидова

МАРИНА КОНСТАНТИНОВНА ГУЛЯЕВА
кандидат экономических наук, доцент
Костромской государственной университет

ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА ГРАБОВА
доктор экономических наук, профессор
Костромской государственной университет

ВАЛЕНТИНА ПАВЛОВНА ДУДЯШОВА
доктор экономических наук, профессор
Костромской государственной университет

НАТАЛЬЯ НИКОЛАЕВНА КУНИЦИНА
доктор экономических наук, профессор
Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону)

ОКСАНА ВЛАДИМИРОВНА МИРОНЕНКО
кандидат экономических наук, доцент
Костромской государственной университет

АЛЕКСАНДР ЛЕОНИДОВИЧ НЕМИРОВ
доктор экономических наук, профессор
Костромской государственной университет

СВЕТЛАНА ВИТАЛЬЕВНА ПАЛАШ
кандидат экономических наук, доцент
Костромской государственной университет

ЕЛЕНА МАТВЕЕВНА СКАРЖИНСКАЯ
доктор экономических наук, профессор
Костромской государственной университет

ВИТАЛИЙ ЛЕОНИДОВИЧ ТАМБОВЦЕВ
доктор экономических наук, профессор
Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

ВЕРА ПАВЛОВНА ТИХОМИРОВА
кандидат экономических наук, доцент
Ивановский государственный университет

АНАТОЛИЙ ИВАНОВИЧ ТЯЖОВ
доктор экономических наук, профессор
Костромской государственной университет

ОЛЬГА ДАНИЛОВНА ШУМАКОВА
кандидат экономических наук, доцент
Костромской государственной университет

ДИНА КЛАРК

кандидат экономических наук, старший преподаватель
отделения бухгалтерского дела
Университет в Блумсбурге, штат Пенсильвания (США)

**THE EDITORIAL BOARD OF THE JOURNAL
“MANAGEMENT
OF SOCIOECONOMIC SYSTEMS”**

EDITOR-IN-CHIEF

MARGARITA IZRAILEVNA BERKOVICH
Doctor of Economical Sciences, Professor
Kostroma State University

EXECUTIVE SECRETARY

NATAL'YA VLADIMIROVNA MAMON
Candidate of Economical Sciences, Professor
Kostroma State University

EDITORIAL BOARD STAFF

DMITRIY STANISLAVOVICH VAKHRUSHEV
Doctor of Economical Sciences, Professor
P. G. Demidov Yaroslavl State University

MARINA KONSTANTINOVNA GULYAYEVA
Candidate of Economical Sciences, Associate Professor
Kostroma State University

OL'GA NIKOLAYEVNA GRABOVA
Doctor of Economical Sciences, Professor
Kostroma State University

VALENTINA PAVLOVNA DUDYASHOVA
Doctor of Economical Sciences, Professor
Kostroma State University

NATAL'YA NIKOLAYEVNA KUNITSINA
Doctor of Economical Sciences, Professor
Southern Federal University (Rostov-on-Don)

OXSANA VLADIMIROVNA MIRONENKO
Candidate of Economical Sciences, Associate Professor
Kostroma State University

ALEKSANDR LEONIDOVICH NEMIROV
Doctor of Economical Sciences, Professor
Kostroma State University

SVETLANA VITAL'YEVNA PALASH
Candidate of Economical Sciences, Associate Professor
Kostroma State University

YELENA MATVEYEVNA SKARZHINSKAYA
Doctor of Economical Sciences, Professor
Kostroma State University

VITALIY LEONIDOVICH TAMBOVTSEV
Doctor of Economic Sciences, Professor
Lomonosov Moscow State University

VERA PAVLOVNA TIKHOMIROVA
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ivanovo State University

ANATOLIY IVANOVICH TYAZHOV
Doctor of Economical Sciences, Professor
Kostroma State University

OL'GA DANILOVNA SHUMAKOVA
Candidate of Economical Sciences, Associate Professor
Kostroma State University

DINA CLARK

PhD, Assistant Professor of Accounting
Bloomsburg University FO PA (USA)

СОДЕРЖАНИЕ

- 4 ПРОБЛЕМЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**
- 4 Бобрушева В. В., Антонова Е. Г.**
РЫНОК МАРКЕТПЛЕЙСОВ:
СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ
- 13 РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**
- 13 Голубкина К. А., Прокофьева Н. Н.**
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
СТАБИЛЬНОСТИ КОСТРОМСКОЙ ОБЛАСТИ
В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ
- 17 Немиров А. Л.**
СВОЙСТВА УПРАВЛЯЮЩЕЙ
СИСТЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОГО
КОМПЛЕКСА РЕГИОНА С ПОЗИЦИЙ
СИСТЕМОГО ПОДХОДА
- 27 МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**
- 27 Боженко С. В., Косарева В. А.**
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ
ЗАЯВОК НА ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС
«ЛУЧШАЯ МУНИЦИПАЛЬНАЯ ПРАКТИКА»
- 33 ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**
- 33 Мироненко О. В., Николаева Н. Е., Тихонова С. С.**
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ
БУХГАЛТЕРСКОГО И НАЛОГОВОГО
КОНСАЛТИНГА
- 40 УПРАВЛЕНИЕ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ**
- 40 Семенова О. Ю., Цветкова З. Н.**
ИНФОРМАЦИОННЫЙ ИНТЕРНЕТ-СРЕЗ
КАК ИНСТРУМЕНТ СБОРА ДАННЫХ
ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО
БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СОВКОМБАНК»)
- 47 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**
- 47 Быстрова О. Ю., Лихачева Т. А.**
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
В ПАО «СОВКОМБАНК»
- 51 Мамон Н. В., Махова Л. В.**
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД
К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ
ОТБОРА КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ
ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
- 60 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЬИ**

CONTENTS

- 4 ISSUES OF NATIONAL ECONOMY**
- 4 Bobrusheva V. V., Antonova E. G.**
MARKETPLACE MARKET:
STATE AND TRENDS
- 13 REGIONAL ECONOMY AND MANAGEMENT**
- 13 Golubkina K. A., Prokofieva N. N.**
ENSURING THE ECONOMIC STABILITY
OF THE KOSTROMA REGION
IN THE NEW REALITY
- 17 Nemirov A. L.**
PROPERTIES OF THE CONTROL SYSTEM
OF THE INDUSTRIAL COMPLEX
OF THE REGION FROM THE STANDPOINT
OF A SYSTEMATIC APPROACH
- 27 MUNICIPAL OFFICE**
- 27 Bozhenko S. V., Kosareva V. A.**
RECOMMENDATIONS FOR THE PREPARATION
OF APPLICATIONS FOR THE ALL-RUSSIAN
COMPETITION “BEST MUNICIPAL PRACTICE”
- 33 ECONOMY, ORGANISATION AND MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE**
- 33 Mironenko O. V., Nikolaeva N. E., Tikhonova S. S.**
ORGANIZATIONAL ASPECTS OF
ACCOUNTING AND TAX CONSULTING
- 40 MANAGEMENT IN THE FINANCIAL SECTOR**
- 40 Semenova O. Yu., Tsvetkova Z. N.**
INTERNET INFORMATION SLICE AS
A DATA COLLECTION TOOL FOR THE
CHARACTERISTICS OF A COMMERCIAL BANK
(ON THE EXAMPLE OF PJSC “SOVCOMBANK”)
- 47 PERSONNEL MANAGEMENT**
- 47 Bystrova Olga Yu., Likhacheva T. A.**
EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS
OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM
AT SOVCOMBANK PJSC
- 51 Mamon N. V., Mahova L. V.**
METHODOLOGICAL APPROACH
TO THE MANAGEMENT OF THE PERSONNEL
SELECTION PROCESS IN THE EXECUTIVE
STATE CIVIL SERVICE
- 60 REQUIREMENTS TO REGISTRATION OF ARTICLE**

ПРОБЛЕМЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 338.001.36.659.19

Бобрушева Виктория Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
bobrusheva_v_v@mail.ru

Антонова Екатерина Геннадьевна

студент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
antonoyata87@gmail.com

РЫНОК МАРКЕТПЛЕЙСОВ: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ

Аннотация. Статья носит аналитический характер и содержит результаты анализа современных тенденций и прогнозов развития как мирового рынка электронной коммерции, так и российского рынка на основе исследования мнений экспертов мировых и отечественных исследовательских компаний. В исследовании представлен анализ специфических особенностей и преимуществ использования участниками рынка площадок электронной торговли – маркетплейсов по сравнению с интернет-торговлей, а также изучены тенденции развития данного канала продаж на российском рынке коммерции, наряду со сравнительным анализом статистики по крупнейшим игрокам российского рынка маркетплейсов.

Ключевые слова: цифровизация торговли, рынок электронной коммерции, интернет-магазин, торговая площадка, маркетплейс, канал продаж, продавцы, фулфилмент

Victoria V. Bobrusheva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

Ekaterina G. Antonova

student, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

MARKETPLACE MARKET: STATE AND TRENDS

Abstract. The article is analytical in nature and contains the results of an analysis of current trends and forecasts of the development of both the global e-commerce market and the Russian market based on a study of the opinions of experts from global and domestic research companies. The article contains an analysis of the specific features and advantages of using e-commerce marketplaces by market participants in comparison with online commerce, as well as trends in the development of this sales channel in the Russian commerce market, along with a comparative analysis of statistics on the largest players in the Russian marketplace market.

Keywords: digitalization of trade, e-commerce market, online store, marketplace, marketplace, sales channel, sellers, fulfillment

Цифровизация торговли становится все более значимой для потребителей и производителей товаров и услуг, поскольку переход торговли в цифровое пространство позволяет производителям снизить затраты на логистику, следовательно, и цены, а также обеспечить потребителям доступ к более широкому ассортименту товаров и услуг.

Развитие цифровых технологий позволяет осуществлять взаимодействие в дистанционном формате, что приводит к созданию цифровых платформ – площадок цифровой и электронной торговли – маркетплейсов [1].

Бизнес на маркетплейсах – это большая часть сектора электронной коммерции – сегмента розничной торговли, неуклонно растущего

на протяжении последних 5–7 лет. По данным аналитического ресурса statista.com, в 2021 году объем интернет-торговли во всем мире составил больше 5,2 трлн долл.

Канал электронной цифровой торговли в мировом масштабе становится основным для все большего числа товаров. Эксперты Statista прогнозируют, что к 2025 году оборот розничной электронной торговли может превысить 7,1 трлн долл. (рис. 1) [11].

По прогнозам Group M, к 2024 году доля электронной коммерции в обороте розничной торговли в мире достигнет 25,0 %, а к 2027 году сфера интернет-торговли будет продавать товаров и услуг на 10 трлн долл. При этом главным представителем в данном сегменте станет Китай [8].

Оборот розничной электронной торговли, трлн долл.

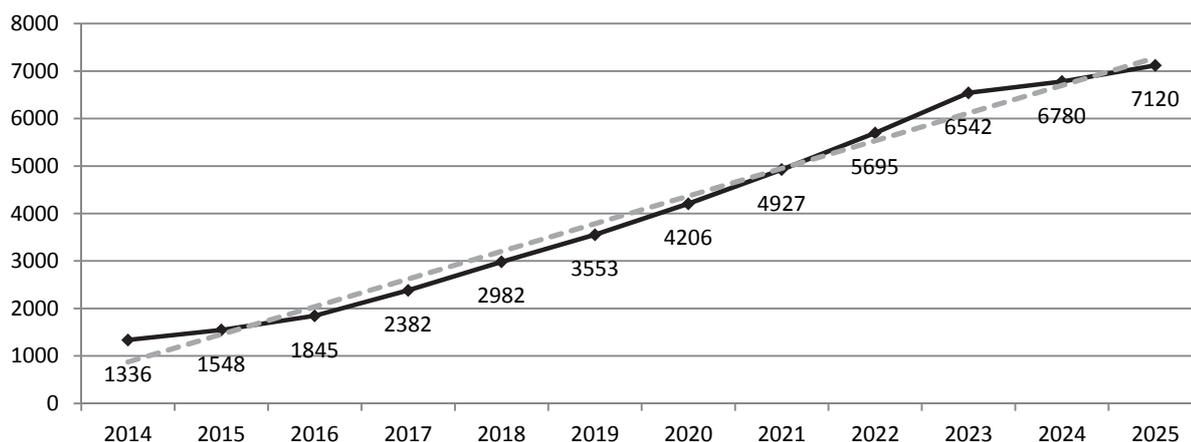


Рис. 1. Прогнозы экспертов Statista по развитию рынка электронной коммерции в мире до 2025 года

Dynamicweb прогнозирует несколько основных трендов, наметившихся в электронной коммерции.

1. В мире продолжится переход к цифровой трансформации, в настоящее время уже нужно решать не вопрос ведения бизнеса в сети, а вопрос скорейшего его размещения.

2. По-прежнему будут набирать популярность маркетплейсы, поскольку на эти торговые площадки легко может выйти бизнес, еще не знакомый с цифровой коммерцией, а для покупателей удобнее находить все необходимые товары в одном месте.

3. В борьбе за покупателя будет развиваться персонализация, которая не может существовать без сбора данных в цифровом мире. Способами получения нужной информации являются прямые продажи потребителям, скидки в обмен на заполнение анкеты, геймификация и пр.

4. Значимым каналом продаж становится социальная коммерция, и это означает возможность совершения покупки для клиента прямо на страницах соцсетей, без перехода на торговую площадку или сайт из социальных сетей, как это было ранее. Открывающиеся возможности вовсе не означают отказа от привлечения клиентов через социальные сети или от продаж на собственном сайте, следует лишь использовать преимущества соцсетей, позволяющие потребителям максимально просто и быстро совершать сделки, что для них чрезвычайно значимо.

5. Стать ближе к покупателю становится возможным с помощью голосовой коммерции – «умные» гаджеты непрерывно входят в жизнь

потребителей, и бизнесу необходимо оптимально использовать подобные контакты, упрощая процесс покупки.

6. Еще одним важным конкурентным фактором становится фулфилмент, поскольку потребитель ожидает, чтобы доставка была недорогой, быстрой и качественной, для чего необходимо как можно ближе к покупателям размещать склады и предлагать более гибкие варианты доставки товаров и их возврата [9].

Кроме описанных положительных тенденций, существуют и негативные, например, издание Finances Online, делая прогноз, отмечает, что самой распространенной причиной отказа потребителей от покупок являются дополнительные траты на доставку, из-за чего возвраты становятся настоящей проблемой электронной коммерции – только в 2022 году они стоили предпринимателям 205 млрд долл. [2].

Приоритетным на фоне затрат на привлечение клиентов становится их удержание и сокращение оттока клиентов к конкурентам. Для этого бизнес должен использовать различные инструменты, например, такие как сегментация аудитории, программы лояльности, продажи по подписке.

Согласно данным McKinsey, цифровая экономика в России пока составляет лишь 4,0 % от ВВП, в США – около 10,0 % [4].

В отношении России Data Insight отмечает, что влияние специальной военной операции (СВО) будет сказываться на отечественной электронной коммерции до 2024 года и темпы роста составят 6,0 %. Совокупный

дополнительный прирост за эти годы составит 4,4 трлн руб. из 23,3 трлн руб. общего объема рынка за эти годы (рис. 2). Темпы роста рынка электронной торговли начнут падать, но нынешний сценарий развития все равно будет сильно отличаться от базового – по прогнозам в 2025 году объем российских онлайн-продаж достигнет 7,2 трлн руб. [11]. Сложившейся ситуации способствует и тот факт, что популярность торговых центров постепенно уменьшается. В марте 2022 года их посещаемость снизилась на 4,5 млн человек, а за весь 2021 год упала на 20–50 %. Пандемия и уход более 100 иностранных брендов сократили долю офлайн-шопинга, однако не сыграли ключевую роль. Развитие электронной коммерции в форматах маркетплейсов и интернет-магазинов – основная причина, благодаря которой расходы россиян переходят в онлайн-формат торговли. Маркетплейсы также прочно удерживают свои позиции на рынке. По результатам исследований Data Insight, во втором квартале 2022 года объем продаж этих торговых площадок составил более 400 млн заказов и более 500 млрд руб., что выше на 80 % по количеству заказов и на 73 % по объему денежных средств по сравнению с аналогичным периодом 2021 года [7].

По данным агентства INFOline, интернет-продажи в непродовольственном сегменте РФ в первом полугодии 2022 года выросли на 51,5 %, а в продовольственном – на 100 %, и далее прогнозируется прирост общего объема электронной торговли в России на 40 %.

В первом полугодии 2022 года в РФ доля рынка пяти самых крупных маркетплейсов по объему заказов составила около 70 %, а в денежном выражении – 44–47,9 %. В эту группу вошли универсальные гиганты – Ozon, WILDBERRIES, «Яндекс.Маркет», «СберМегаМаркет» и «AliExpress Россия». Этой пятерке принадлежит почти 50 % российского рынка электронной коммерции, и тенденции указывают на дальнейший рыночный рост.

Рост показателей маркетплейсов превышает рост всей электронной торговли России в три раза: в 2021 году доля рынка маркетплейсов от общего числа продаж онлайн составляла 39,7 %, в первой половине 2022-го – 47,9 %, что почти на 10 % больше (по данным Ассоциации компаний интернет-торговли – АКИТ). По прогнозам DataSign, в 2024 году рыночная доля маркетплейсов от общего рынка интернет-торговли страны составит уже 54 %.

Рынок маркетплейсов в России представлен двумя категориями сайтов:

- площадки с большими оборотами и достаточно низким средним чеком (Ozon, WILDBERRIES и «AliExpress Россия»);
- платформы с относительно невысокими оборотами, но большими средними чеками («Яндекс.Маркет» и «СберМегаМаркет»).

Стоит отметить, что средний чек на российских маркетплейсах находится в пределах от 1 040 до 4 470 руб. [6].

По мнению специалистов, развитие маркетплейсов в России будет сопровождаться рядом особенностей.

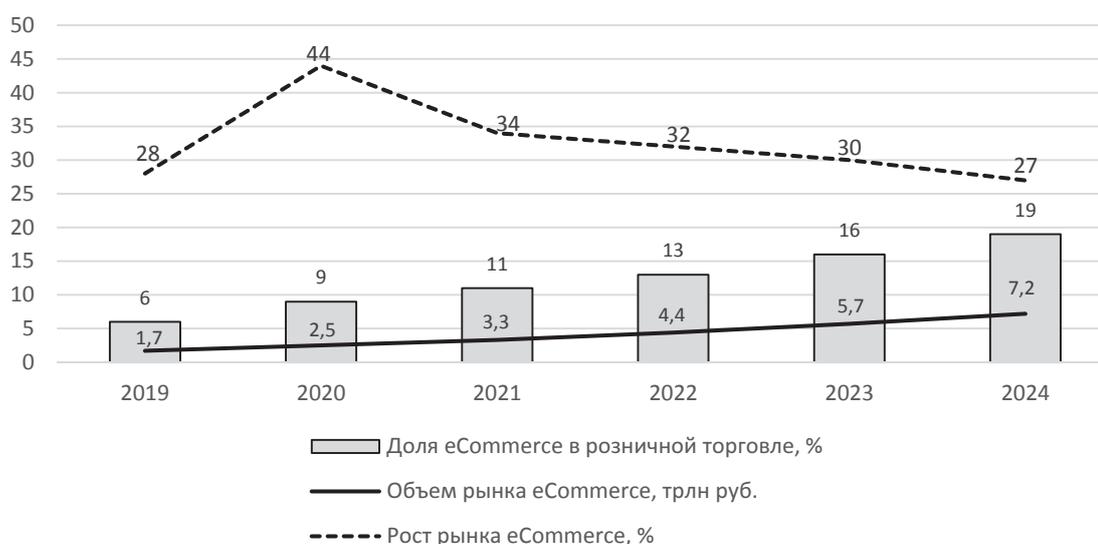


Рис. 2. Динамика и перспективы развития российского рынка электронной коммерции в 2018–2024 годах [6]

Торговые площадки создают собственные финансовые сервисы и системы с дополнительными финансовыми услугами, что возможно позволит им уже в ближайшем будущем интегрировать в свои сервисы и криптовалютные инструменты.

Однако в России наметилось замедление роста лидеров, поскольку на рынок маркетплейсов активно выходят специализированные площадки в противовес главным игрокам («Яндекс.Маркет», Ozon, «AliExpress Россия», WILDBERRIES), на долю которых приходится более 60 % рынка. Однако есть и другой момент – узконаправленные торговые площадки быстро достигают максимума и вынуждены расширять свой функционал и ассортимент, что переводит их со временем в категорию универсальных площадок, замедляющих темпы роста [6].

Ориентир на новые технологии стимулирует компании делать свои сервисы современными, удобными и узнаваемыми, внедрять роботов-курьеров, доставку дронами, применять нестандартные коллаборации, хайп в социальных сетях и проводить другие эксперименты.

В связи с СВО российский рынок маркетплейсов неизбежно видоизменяется, поскольку требуется пересмотр бизнес-моделей и оптимизация расходов.

Общими тенденциями развития маркетплейсов в России являются следующие.

1. Изменение конкуренции за счет роста активности основных игроков и наращивания их усилий по увеличению своих долей рынка.

Мировой гигант «AliExpress Россия» сокращает объемы присутствия в России и уступает тем самым рынок двум отечественным маркетплейсам – WILDBERRIES и Ozon. Полноценной замены «AliExpress Россия» сразу объективно не произойдет, поэтому позиции российских маркетплейсов в 2023 году пока останутся прежними (основные игроки Ozon, WILDBERRIES, «Яндекс.Маркет», «СберМегаМаркет», лайфстайл-товаров LaModa). Добавилась конкуренция со стороны Avito, где появляются полноценные магазины, торгующие новыми товарами.

2. Повышение ответственности маркетплейсов.

Ввиду активизации борьбы с контрафактом в России с 1 марта 2023 года отечественные маркетплейсы несут ответственность на своих площадках за реализацию товара, немаркированного в системе «Честный знак». До этого

времени маркетплейсы являлись лишь агрегаторами предложений и не несли ответственность за контрафактную продукцию. Avito стала первой торговой площадкой, на которой осенью 2022 года был запущен сервис определения подлинности брендовых товаров по фотографиям.

3. Прирост числа клиентов.

Первыми самыми активными и многочисленными пользователями маркетплейсов были жители Москвы и Санкт-Петербурга, но в последнее время ситуация стала меняться. По данным исследования компании iConText Group, 59 % покупателей маркетплейсов в 2022 году уже составляли жители крупных городов, следовательно, начался прирост аудитории за счет региональных городов-миллионников, а не за счет жителей столиц, что необходимо учитывать селлерам – поставщикам товаров, поскольку возрастает важность организации доставки товаров в регионы.

4. Рост доли мобильного трафика.

Данные iConText Group свидетельствуют о том, что более 60 % покупок на маркетплейсах в 2021 году пользователи совершали через мобильные гаджеты с использованием приложений или мобильных версий сайтов, поэтому при оформлении товарных карточек необходимо учитывать долю мобильного трафика на маркетплейсах. Контент должен быть адаптирован к корректному отображению и доступному восприятию на экране мобильных устройств.

5. Сужение ассортиментной матрицы.

Россия находится под рекордным количеством санкций, часть которых касается запрета на поставки в Россию товаров, пользующихся большим спросом на маркетплейсах, например автомобильных запчастей, электронных устройств, инструментов и пр. Несмотря на ожидаемый параллельный импорт, полностью заместить объемы товаров высокого спроса вряд ли быстро получится. Выбор станет уже, а позиции товаров западных производителей будут заменяться на аналогичные, но произведенные в азиатском регионе.

6. Появление ресейла.

Последствием ухода с российского рынка части западных брендов стала невозможность приобретения некоторых оригинальных товаров ряда брендов одежды, обуви, электронных устройств. В связи с этим маркетплейс «Яндекс.Маркет» разрешил продавать брендовую продукцию, бывшую в употреблении, а также витринные образцы и уцененные из-за

брака товары. Для подобных «вторичных» продаж и создается отдельный раздел «Ресейл».

7. Рост конкуренции в сегменте крупногабаритных товаров.

Одним из последних трендов на маркетплейсах являются покупки крупногабаритных товаров – например строительных материалов и мебели.

8. Важность аналитики.

В более сложных кризисных условиях возрастает значимость прогнозирования спроса, цен на товары, по примеру площадки Amazon, что позволяет всем участникам коммерции планировать запасы и продажи, управлять закупками, сокращая и минимизируя расходы, устанавливать конкурентоспособные цены.

9. Повышение качества контента. SEO-оптимизация.

Профессионально и качественно составленный контент в условиях SEO-оптимизации влияет на внутренние выдачи товаров торговой площадки и, безусловно, увеличивает вероятность оформления заказа по причине повышения заинтересованности покупателя, что является весьма актуальным направлением эффективной работы маркетплейсов.

10. Повышение значимости покупательских отзывов.

В условиях конкуренции усиливается значение отзывов покупателей маркетплейса – они дают ответы на нестандартные вопросы о товарах, помогают привлекать новых покупателей, поддерживают лояльность действующих клиентов, что формирует бесценный репутационный ресурс – доверие покупателей. Отзывы на маркетплейсах могут индексироваться поисковыми системами и увеличивать трафик на товарную карточку, поэтому очень важно стимулировать покупателей оставлять отзывы. Например, Ozon использует систему платы потребителям за оставленные отзывы, а «СберМегаМаркет» подключил сервис управления отзывами Arlout.

11. Важность инфографики.

В условиях больших информационных потоков и «клипового мышления» особо важно принимать во внимание фактор восприятия информации. Известно, что графическая информация воспринимается в среднем в четыре раза быстрее, чем текстовая. Для селлеров важна не только точность и достоверность донесенной информации, но и быстрота ее донесения до покупателя – от этого зависит время и скорость продаж, поэтому в оформлении товарных

карточек необходимо использовать инфографику, с помощью которой в момент поиска товара покупатель может найти нужную информацию [10].

Вместе с тем важно отметить, что основными проблемами в деятельности российских маркетплейсов являются:

- неэффективная логистика;
- наложение санкций;
- смена поставщиков;
- релокация (уход) некоторых участников

с рынка.

Проведенный анализ покупателей продукции маркетплейсов позволил выявить следующее. Около 70 % россиян минимум раз в месяц приобретает что-либо на маркетплейсах. Средний возраст посетителей – 35 лет, при этом на рынке маркетплейсов 2022 года доля мужчин среди покупателей оказалась выше на всех площадках, кроме WILDBERRIES; 59 % всех покупателей маркетплейсов живут в мегаполисах, но наибольший прирост аудитории обеспечивают клиенты из региональных центров. Люди, делающие покупки на таких площадках, предпочитают доставку до постаматов и пунктов самовывоза [3].

Среди российских маркетплейсов больше всего посетителей ежемесячно совершают покупки на «Яндекс.Маркет» (почти 17 млн посетителей в месяц), затем в порядке убывания следуют: Ozon (около 12 млн), WILDBERRIES (около 11 млн), «AliExpress Россия» (7,21 млн). С мобильных устройств пользователи чаще всего посещают WILDBERRIES, а со стационарных устройств заходят преимущественно на Ozon и «AliExpress Россия».

Анализ статистики по продавцам (селлерам), по мнению экспертов и представителей самих маркетплейсов, свидетельствует о сложившемся тренде в среде селлеров – работе на нескольких торговых площадках. Так торгуют и крупные ритейлеры, и малый/средний бизнес, и индивидуальные предприниматели.

По данным Data Insight (первое в России агентство, специализирующееся на исследованиях и консалтинге в области e-commerce и digital рынков), среднестатистический поставщик торгует одновременно на 2–3 площадках из топ-пятерки.

Многие продавцы стараются задействовать весь объем рынка маркетплейсов максимально, при этом больше всего продавцов работает с WILDBERRIES, меньше всего – на «AliExpress Россия» и «СберМегаМаркет».

Сравнение показателей продаж наиболее крупных маркетплейсов представлено в таблице 1.

Анализ результатов онлайн-опроса российских продавцов и брендов, занимающихся продажами и продвижением товаров на маркетплейсах, показал, что продавцы планируют в течение ближайшего года расширять ассортимент в своих товарных категориях (74 %), выходить на новые маркетплейсы (51 %) и продавать в других товарных категориях (50 %) [3].

Сравнивая удобство сервисов и условия маркетплейсов, продавцы выше всего оценили логистику Ozon (8,3 из 10), рекламный инструментарий также лучше на Ozon (7,6), а возможности брендинга на WILDBERRIES (7,2).

Самая распространенная категория товаров на маркетплейсах – товары для дома и дачи: их предлагают от 32 до 37 % продавцов в зависимости от платформы. Среди продавцов маркетплейса WILDBERRIES 28 % селлеров предлагают одежду и обувь, и в среднем на каждого из них приходится 1,4 товарных категорий. Среднее количество категорий и каналов продаж на одного продавца представлено в таблице 2.

По результатам анализа видно, что чаще других маркетплейсов самостоятельно производят продаваемые товары продавцы «AliExpress Россия», чаще других закупают товары у российских и зарубежных производителей продавцы «Яндекс.Маркет», а больше других сами заказывают товары у других производителей продавцы «СберМегаМаркет» (рис. 3).

Таблица 1

Анализ показателей маркетплейсов за 2022 год

Площадка	Доля рынка, %	Торговый оборот, млрд руб.	Прибыль, млрд руб.
WILDBERRIES	20	844	189
Ozon	11	445	178,2
«AliExpress Россия»	3	306	– 14,3
«Яндекс.Маркет»	3	122,2	– 11,79
«СберМегаМаркет»	1	29	4,5

Таблица 2

Среднее количество категорий и каналов продаж на одного продавца

Площадка	Среднее количество категорий на одного продавца	Среднее количество каналов продаж на одного продавца
WILDBERRIES	1,28	1,57
Ozon	1,41	2,09
«AliExpress Россия»	1,39	2,47
«Яндекс.Маркет»	1,48	2,33
«СберМегаМаркет» (бывший Goods.ru)	1,54	2,70

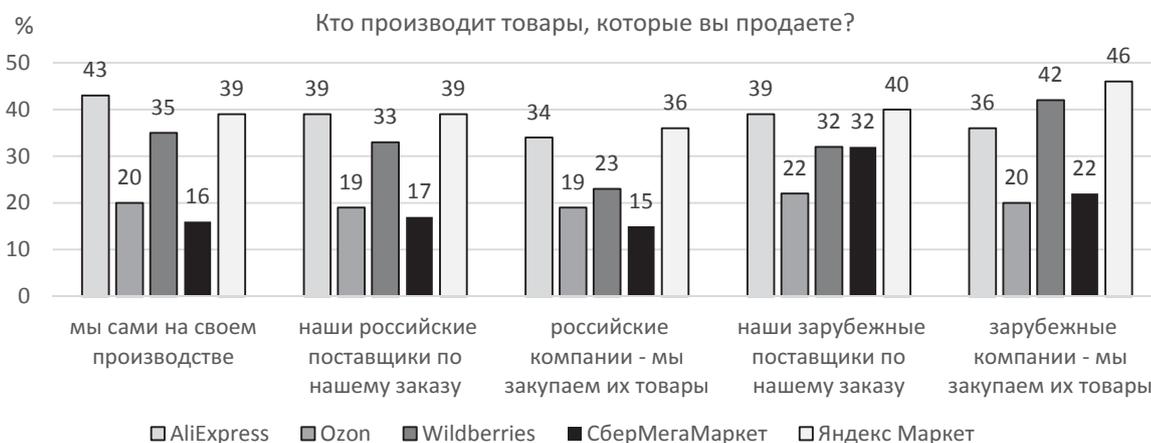


Рис. 3. Производители товаров для маркетплейсов

Крупнейшими зарубежными производителями являются: Китай, Германия, Южная Корея, Япония, США, Франция, Беларусь, Узбекистан, Польша.

Стоит отметить, что 64 % продавцов отметили рост объема своих продаж именно на маркетплейсах и 46 % сообщили о росте продаж через собственные интернет-магазины. Следовательно, сами продавцы уже оценивают маркетплейсы как очень эффективный канал продаж с большим приростом (табл. 3).

Таблица 3
Количество активных продавцов на маркетплейсах

Площадка	Количество активных продавцов, чел.
WILDBERRIES	840 000
Ozon	120 000
«AliExpress Россия»	103 500
«Яндекс.Маркет»	9 000
«СберМегаМаркет» (бывший Goods.ru)	47 000

Анализ показал, что доля продавцов, использующих соцсети для продажи своих товаров, снизилась с 34 в 2020 году до 24 % в 2022 году, но при этом выросла доля пользователей сетей «ВКонтакте» и Telegram – на 21 и 18 % соответственно. К тому же продавцы осваивают новые цифровые платформы – доля продаж через TikTok составила 9 %, а через «Яндекс.Дзен» – 10 %.

По мнению продавцов, WILDBERRIES более подходит для продажи 8 категорий товаров

из 13 – в основном это одежда, обувь, товары для дома и дачи, детские товары. «Яндекс.Маркет» лидирует в товарных категориях: строительство и ремонт, электроника, автотовары. «AliExpress Россия» скорее позиционируется для продаж электроники, товаров для дома и спорта, а Ozon представлен как универсальная площадка. По результатам опроса покупателей и продавцов установлено, что продукты питания и аптечный ассортимент чаще всего приобретаются на маркетплейсах: «СберМегаМаркет», «Яндекс.Маркет» и Ozon [7].

Популярность продаваемых товарных групп, по данным продавцов участвовавших в исследовании агентств (в порядке убывания), выглядит следующим образом:

- одежда, обувь, аксессуары – WILDBERRIES, «AliExpress Россия»;
- товары для дома и дачи – WILDBERRIES, «AliExpress Россия», «Яндекс.Маркет»;
- техника и электроника – «Яндекс.Маркет», «AliExpress Россия», «СберМегаМаркет»;
- продукция для спорта – WILDBERRIES, «AliExpress Россия»;
- авто- и мототовары – «Яндекс.Маркет», «AliExpress Россия», Ozon.

Анализ продаж по товарным категориям свидетельствует о том, что по сравнению с 2021 годом в 2022 году на маркетплейсах выросла доля продаж автотоваров и товаров для ремонта и строительства, при этом снизились доли продаж детских товаров и одежды, в то время как доля основной категории – товары для дома и дачи – практически не изменилась (рис. 4).

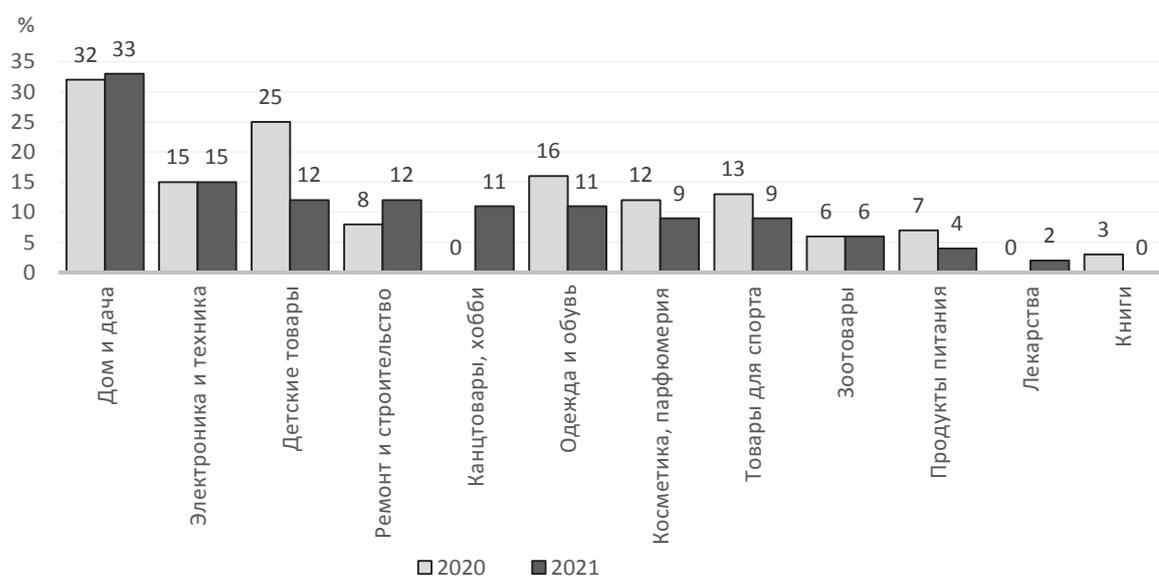


Рис. 4. Товарные категории, которые продаются на маркетплейсах, %

Комиссии и логистические схемы площадок

Площадка	Комиссия площадки, %	Фулфилмент продавца	Доставка продавца	Фулфилмент площадки
WILDBERRIES	3–15	Маркетплейс	Доставка силами продавца	Отгрузка на склад площадки
Ozon	2–15	FBS	Real FBS	FBO
«AliExpress Россия»	5–8	FBS	Доставка силами продавца	FBA
«Яндекс.Маркет»	1–15	FBS	DBS	FBY
«СберМегаМаркет» (бывший Goods.ru)	2–22	Витрина + доставка	Доставка силами продавца	Витрина + фулфилмент

Data Insight нарисовала портрет продавца маркетплейса – оборот до 500 тысяч рублей в месяц, который достигается в основном за счет продаж товаров для дома и дачи в Москве [5].

В целом, 39 % продавцов считают стоимость продаж на маркетплейсах выше, чем в других каналах. Однако 55 % продавцов «AliExpress Россия» и WILDBERRIES считают стоимость продаж на маркетплейсах сопоставимой или ниже, чем в других каналах.

При оценке уровня комиссии на платформе, где они ведут продажи, продавцы «AliExpress Россия» дали самые высокие оценки уровня удовлетворенности, среди них 80 % считают комиссии данной площадки низкими или умеренными.

Комиссии и логистические схемы площадок представлены в таблице 4.

Самыми требовательным оказались продавцы Ozon, среди них 43 % считают комиссии маркетплейса низкими или умеренными. Среди продавцов остальных платформ довольны уровнем комиссий больше половины 53–58 %.

Таким образом, при торговле через площадки маркетплейсов небольшие компании или индивидуальные предприниматели становятся более заметными игроками на рынке и получают возможность больше масштабировать свои товары и услуги, осуществляя выход на локальные и региональные рынки.

Площадка-маркетплейс является не только «местом торговли» и технологической цифровой торговой платформой, но и информационным ресурсом, который позволяет компаниям, находящимся вне информационной инфраструктуры, получить ее по требованию. Следует отметить такой важный момент, как обеспечение финансовой безопасности и для поставщиков, и для потребителей. Маркетплейс должен гарантировать исполнение взятых на

себя обязательств всеми сторонами и выступать своего рода контролером качества поставляемых товаров и услуг [7].

В существующих условиях экономики развитие малого и среднего предпринимательства в целом будет гораздо более эффективным с использованием цифровых торговых площадок, поскольку в отличие от обычного электронного магазина технологии маркетплейса предоставляют возможности для развития кооперации широкого круга участников, включая логистические услуги, финансирование, страхование, взаимодействие с государственными структурами.

Список источников

1. Будущее маркетплейсов: куда движется e-commerce? // Retail.ru. URL: https://www.retail.ru/tovar_na_polku/budushchee-marketpleysov-kuda-dvizhetsya-e-commerce (дата обращения: 20.04.2023).
2. Итоги развития маркетплейсов в 2022 году. URL: <https://priceva.ru/blog/article/itogirazvitiya-marketplejsov-v-2022-godu> (дата обращения: 20.04.2023).
3. Маркетинговое исследование «Торговля на маркетплейсах в 2023 году: основные каналы продаж, темпы роста количества заказов». URL: https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_HowToStartSellingOnline (дата обращения: 20.04.2023).
4. Мультановская Д. В. Маркетплейсы: как научиться продавать. Wildberries, Ozon и другие. М. : АСТ, 2022. 180 с.
5. Оборот до 500 тысяч рублей в месяц, продает товары для дома и дачи в Москве – Data Insight нарисовала портрет продавца маркетплейса. URL: <https://oborot.ru/news/oborot-do-500-tysyach-rublej-v-mesyac-prodaet-tovary-dlya-doma-i-dachi-v-moskve-data-insight-narisovala-portret-prodavca-marketplejsa-i167008.html> (дата обращения: 20.04.2023).

6. Рынок маркетплейсов в России 2022 года: цифры, факты, прогнозы. URL: <https://lemon.online/blog/kopiya-ryinok-marketplejsov-v-rossii-2022-goda-czifryi-faktyi-prognozyi/> (дата обращения: 20.04.2023).

7. Селлеры на российских маркетплейсах 2022: аналитика Data Insight // E-pepper by Aero : журнал об электронной коммерции. URL: <https://e-pepper.ru/news/sellery-na-rossiyskikh-marketpleysakh-2022-analitika-data-insight.html> (дата обращения: 20.04.2023).

8. Что будет с e-commerce в 2021, 2022 и 2023? Описываем непростое, но интересное будущее. URL: <https://oborot.ru/articles/chto-budet-s-ecommerce-v-2021-2022-i-2023-i127977.html> (дата обращения: 20.04.2023).

9. 13 трендов развития маркетплейсов на 2023 год. URL: <https://blog.aplout.com/13-triendov-razvitiia-markietplieisov-na-2023-ghod/> (дата обращения: 20.04.2023).

10. 25 трендов e-commerce 2021–2022 // Vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/304459-25-trendov-e-commerce-2021-2022-kotorye-budut-aktualny-v-blizhayshie-gody> (дата обращения: 20.04.2023).

11. Digital Commerce 360 : сайт. URL: <https://www.digitalcommerce360.com> (дата обращения: 20.04.2023).

References

1. Budushchee marketplejsov: kuda dvizhetsya e-commerce? // Retail.ru. URL: https://www.retail.ru/tovar_na_polku/budushchee-marketplejsov-kuda-dvizhetsya-e-commerce (дата обращения: 20.04.2023).

2. Itogi razvitiya marketplejsov v 2022 godu. URL: <https://priceva.ru/blog/article/itogi-razvitiya-marketplejsov-v-2022-godu> (дата обращения: 20.04.2023).

3. Marketingovoe issledovanie «Torgovlya na marketplejsah v 2023 godu: osnovnye kanaly

prodazh, tempy rosta kolichestva zakazov». URL: https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_HowToStartSellingOnline (дата обращения: 20.04.2023).

4. Mul'tanovskaya D. V. Marketplejisy: kak nauchit'sya prodavat'. Wildberries, Ozon i drugie. M. : AST, 2022. 180 s.

5. Oborot do 500 tysyach rublej v mesyac, prodavet tovary dlya doma i dachi v Moskve – Data Insight narisovala portret prodavca marketplejsa. URL: <https://oborot.ru/news/oborot-do-500-tysyach-rublej-v-mesyac-prodavet-tovary-dlya-doma-i-dachi-v-moskve-data-insight-narisovala-portret-prodavca-marketplejsa-i167008.html> (дата обращения: 20.04.2023).

6. Rynok marketplejsov v Rossii 2022 goda: cifry, fakty, prognozy. URL: <https://lemon.online/blog/kopiya-ryinok-marketplejsov-v-rossii-2022-goda-czifryi-faktyi-prognozyi/> (дата обращения: 20.04.2023).

7. Sellery na rossijskikh marketplejsah 2022: analitika Data Insight // E-pepper by Aero : zhurnal ob elektronnoj kommercii. URL: <https://e-pepper.ru/news/sellery-na-rossiyskikh-marketpleysakh-2022-analitika-data-insight.html> (дата обращения: 20.04.2023).

8. CHto budet s e-commerce v 2021, 2022 i 2023? Opisivaem neprostoje, no interesnoe budushchee. URL: <https://oborot.ru/articles/chto-budet-s-ecommerce-v-2021-2022-i-2023-i127977.html> (дата обращения: 20.04.2023).

9. 13 trendov razvitiya marketplejsov na 2023 god. URL: <https://blog.aplout.com/13-triendov-razvitiia-markietplieisov-na-2023-ghod/> (дата обращения: 20.04.2023).

10. 25 trendov e-commerce 2021–2022 // Vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/304459-25-trendov-e-commerce-2021-2022-kotorye-budut-aktualny-v-blizhayshie-gody> (дата обращения: 20.04.2023).

11. Digital Commerce 360 : sayt. URL: <https://www.digitalcommerce360.com> (дата обращения: 20.04.2023).

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 338.24

Голубкина Ксения Александровна

заместитель директора Департамента экономического развития Костромской области, г. Кострома, РФ
golubkina.ka@kostroma.gov.ru

Прокофьева Наталия Николаевна

заместитель директора института экономики, управления и финансов Костромского государственного университета, г. Кострома, РФ
n_prokofeva@ksu.edu.ru

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ КОСТРОМСКОЙ ОБЛАСТИ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье приведен анализ основных параметров социально-экономического развития Костромской области в условиях действия санкций недружественных государств. Авторами раскрыт вопрос мер поддержки, принимаемых на федеральном и региональном уровнях в сферах малого и среднего предпринимательства, инвестиционного развития, кадрового обеспечения. На основе показателей бюджетной эффективности и данных опроса предпринимательского сообщества проведена оценка эффективности предлагаемых мер поддержки. Результаты анализа позволили сформулировать перечень основных задач, стоящих перед исполнительными органами Костромской области на ближайшую перспективу.

Ключевые слова: социально-экономическое положение, меры поддержки, санкционное давление, инвестиционное развитие, промышленность, благосостояние, малое и среднее предпринимательство

Ksenia A. Golubkina

Deputy Director of the Department of Economic Development Kostroma region, Kostroma, Russian Federation

Natalia N. Prokofieva

Deputy Director of the Institute of Economics, Management and Finance Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

ENSURING THE ECONOMIC STABILITY OF THE KOSTROMA REGION IN THE NEW REALITY

Abstract. The article provides an analysis of the main parameters of the socio-economic development of the Kostroma region under the sanctions of unfriendly states. The authors of the article reveals the issue of support measures taken at the federal and regional levels in the areas of small and medium-sized businesses, investment development, staffing. Based on the indicators of budgetary efficiency and the survey data of the business community, an assessment of the effectiveness of the proposed support measures was carried out. The results of the analysis made it possible to formulate a list of the main tasks facing the executive bodies of the Kostroma region in the near future.

Keywords: socio-economic situation, support measures, sanctions pressure, investment development, industry, welfare, small and medium-sized businesses

Беспрецедентное санкционное давление изменило общие экономические тренды, привело к снижению внешнеторгового оборота страны и региона, спаду промышленного производства в отраслях, ориентированных на экспорт, рецессии на потребительском рынке. Существенным вызовом для деятельности костромских предприятий стало объявление в Российской Федерации частичной мобилизации.

16 марта 2022 года Президентом России подписан Указ № 121 «О мерах по обеспечению социально-экономической стабильности

и защиты населения в Российской Федерации» [1]. В Указе определены основные задачи, направленные на обеспечение социально-экономической стабильности и защиты населения в условиях действия санкций недружественных государств. Среди них – оказание адресной поддержки гражданам, бизнесу, стабилизация ситуации на потребительском рынке, рынке труда, беспереывное функционирование объектов жизнеобеспечения, а также иные меры, направленные на безопасность и защиту территории. Федеральные меры дополняются

региональными и муниципальными решениями. Однако вопрос не только в том, чтобы принять нормативный акт, но и в том, чтобы все решения, деньги дошли до конкретных предприятий и получателей.

Мониторинг востребованности мер поддержки предприятиями и организациями Костромской области показал, что наиболее актуальными в период санкционного давления стали смягчение административного и налогового давления, а также льготные кредитные продукты, предоставляемые коммерческими банками. В 2022 году хозяйствующими субъектами привлечено 125,9 млрд руб. заемных средств, что в 2,7 раза превышает уровень предшествующего года.

О мерах поддержки бизнеса, принятых в условиях санкционного давления, проинформированы 88 % респондентов. Данный показатель увеличился на 6 % по сравнению с прошлым опросом. При этом 25 % представителей бизнеса уже ими воспользовались, из них 84 % удовлетворены оказанными мерами. При оценке принимаемых мер 44 % респондентов одобряют принимаемые для поддержки бизнеса меры.

Самой эффективной федеральной мерой поддержки респонденты называли снижение налоговой нагрузки (44 %), а самой эффективной региональной мерой – снижение административной нагрузки (33 %).

Предпринятые меры позволили не допустить серьезного спада промышленного производства. По итогам 2022 года он составил 7 %. Положительную динамику по итогам 2022 года продемонстрировали: производство металлургическое (рост в 1,8 раза); производство химических веществ и химических продуктов (рост на 21,1 %); производство бумаги и бумажных изделий (рост на 20,1 %); производство мебели (рост на 11,7 %); производство табачных изделий (рост на 9,6 %); производство пищевых продуктов (рост на 4,9 %).

Преодолеваются последствия санкционного давления лесопромышленный комплекс (ЛПК) региона. Запрет на ввоз продукции ЛПК в ЕС, сложность выстраивания логистических маршрутов, высокие транспортные издержки при переходе на азиатские рынки сбыта не позволяют в ближайшей перспективе рассчитывать на сохранение объемов производства и сбыта продукции на уровне прошлых лет.

Снижение объемов производства в отраслях, наиболее пострадавших от введенных

недружественными государствами санкций, привело к риску массового высвобождения сотрудников. В целях сохранения трудовых коллективов приняты превентивные меры поддержки. Организованы временные и общественные работы для 1700 человек. Безработица по итогам 2022 года находилась на рекордно низком уровне (0,45 %) [2].

Новые вызовы, связанные с необходимостью обеспечения потребности Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов в целях обеспечения проведения специальной военной операции (СВО), также нашли свое отражение в работе костромских товаропроизводителей. При этом с введением в стране частичной мобилизации основным вызовом в работе костромских предприятий стала нехватка кадров по рабочим и инженерным специальностям. Исполнительными органами Костромской области совместно с Центром опережающей профессиональной подготовки региона осуществляется работа по восполнению выбывших в период частичной мобилизации специальностей путем закрепления образовательных организаций, их студентов и выпускников за конкретными промышленными предприятиями с возможностью прохождения производственной практики без отрыва от производственного процесса.

Понимая необходимость структурной перестройки производственных процессов, реализации проектов импортозамещения, органы исполнительной власти сконцентрировали свое внимание на адресной поддержке предприятий.

Расширена линейка продуктов региональной микрокредитной кампании. Кроме того, для заемщиков – субъектов малого и среднего предпринимательства, которые участвовали в СВО или являются родственниками участвующих в СВО, предусмотрено снижение процентной ставки займа на 0,5 % годовых. Также запущен новый продукт «Специальный», которым смогут воспользоваться производители, осуществляющие деятельность в сфере легкой промышленности, в частности занимающиеся пошивом продукции для нужд СВО (перечень продукции находится на утверждении). Осуществляется финансирование по линии регионального Фонда развития промышленности. В 2022 году Фонд развития промышленности Костромской области предоставил поддержку предприятиям в форме грантов на возмещение затрат на уплату процентов по кредитам на оборотные средства.

Выдано 19 грантов (компенсация до 90 % затрат, но не более ключевой ставки ЦБ РФ) 8 предприятиям, осуществляющим деятельность в сфере деревообработки, машиностроения, производства упаковки, легкой промышленности и ювелирной отрасли, на общую сумму 24,2 млн руб.

В 2022 году в экономику региона инвестировано 36,9 млрд руб., индекс физического объема – 69,4 % к уровню 2021 года. Объем инвестиционных вложений сложился на уровне 82 % от уровня прошлого года, при этом превысил показатель 2020 года в 1,3 раза, 2019 года – в 1,4 раза [2]. Изменение показателя вызвано:

- завершением крупнейших проектов в лесопромышленном комплексе (ГФК, Галичлес) и агропромышленном комплексе (Галичская птицефабрика), а также отдельных частей инвестиционных программ в электроэнергетике (газопровод к ГРЭС, МРСК);

- увеличением вложений по программе газификации региона (Газпром) и в объекты железнодорожной инфраструктуры (РЖД);

- различными графиками ввода объектов в рамках национальных проектов (образование, здравоохранение, культура, спорт);

- применением увеличенных дефляторов при расчете индекса физического объема инвестиций в основной капитал, что связано с высокими инфляционными процессами.

Основной вклад в объем инвестиций за 2022 год приходится на отрасли: обрабатывающие производства (28,5 %), обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха (20,9 %), транспортировка и хранение (18,8 %), деятельность в сфере информатизации и связи (7,1 %), образование (5,9 %), деятельность в области здравоохранения и социальных услуг (4,6 %), сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство (3,5 %).

Немалая доля инвестиционных вложений обеспечивается за счет проектов, включенных в региональный портфель инвестиционных проектов. На 1 января 2023 года таких проектов 23 с общим объемом инвестиций 32 млрд руб. Наиболее крупными инвесторами являются филиал «Костромская ГРЭС», ООО «Галичский фанерный комбинат», АО «Галичский автокрановый завод», АО «Газпром трубинвест», АО «Костромской судомеханический завод» и другие крупные предприятия Костромской

области, создающие новые и модернизирующие действующие производства.

Инвестируя в производство, предприятия имеют право на преференциальные режимы налогообложения, получение земельных участков без торгов, отраслевые субсидии и другие меры поддержки. За 2022 год сумма региональных налоговых льгот составила 93 млн руб., за счет реализации проектов в бюджетную систему РФ дополнительно поступило 2,2 млрд руб. налогов и платежей. Каждый бюджетный рубль потрачен эффективно: на 1 руб. предоставленных льгот уплачено более 23 руб. налогов в бюджеты всех уровней.

Для поддержки инвестиционной активности в 2022 году в Костромской области утверждены:

- 1) расширенный перечень видов экономической деятельности, при осуществлении которых возможно применение инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль (раздел С «Обрабатывающая промышленность»);

- 2) перечень импортозамещающей продукции, производители которой смогут получить земельные участки в аренду без проведения торгов;

- 3) льготная арендная плата для реализации инвестиционных проектов, включенных в Реестр инвестиционных проектов Костромской области, а также реализации масштабных инвестиционных проектов;

- 4) сроки заключения специальных инвестиционных контрактов (СЗПК) продлены до 2024 года; новый порядок заключения СЗПК.

С целью выполнения основных задач по росту инвестиций в основной капитал, поставленных губернатором Костромской области в ежегодном инвестиционном послании, проведены мероприятия по внедрению ключевых элементов Регионального инвестиционного стандарта. Кроме того, в 2022 году внедрены 13 ключевых инструментов Регионального экспортного стандарта 2.0.

В валовом объеме инвестиций 13 % приходится на государственные капитальные вложения. Сохранение объемов реализации национальных проектов является существенной поддержкой внутреннего потребления.

В Костромской области в 2022 году реализованы 47 региональных проектов в рамках национальных проектов. На их реализацию в 2022 году было предусмотрено 12,477 млрд руб. По итогам отчетной кампании на 01.01.2023

года использовано 12,059 млрд руб., или 96,7 % от запланированного уровня. Не использовано 0,418 млрд рублей, из них: переходящие остатки на 2023 год по 2 региональным проектам на сумму 0,315 млрд руб.; по 13 региональным проектам невостребованные средства – 0,078 млрд руб.; экономия в результате конкурсных процедур – 0,025 млрд руб.

Уровень благосостояния граждан по-прежнему является главным приоритетом социально-экономического развития. За январь – декабрь 2022 года среднедушевые денежные доходы населения Костромской области по предварительным данным составили 31 394,7 руб., что на 9,9 % выше, чем в январе – декабре 2021 года (28 560 руб.), и на 5,4 %, чем за 9 месяцев 2022 года [2]. Вследствие инфляционных процессов реальные располагаемые денежные доходы населения за январь – декабрь 2022 года имеют отрицательную динамику (95,9 %), тогда как в 2021 году отмечалось их увеличение (на 1,8 %). Следует отметить, что по сравнению с прошлым годом инфляционные процессы на потребительском рынке области существенно замедлились. В марте 2023 года уровень инфляции составил 101,75 % к декабрю 2022 года (в среднем по России – 101,67 %, в ЦФО – 101,87 %), в то время как за 3 месяца 2022 года – 110,44 % (к декабрю 2021 года) [2].

Основным источником доходов граждан остается заработная плата. В январе – феврале 2023 года средний размер заработной платы составил 40 312,5 руб. с ростом на 14,5 % к январю – февралю 2022 года [2]. В реальном исчислении заработная плата увеличилась на 0,6 %.

Меры поддержки, направленные на сохранение уровня доходов населения (выплаты семьям с детьми, увеличение МРОТ, индексация пенсий), благоприятно сказались на ситуации в торговле. За январь – февраль 2023 года рост объема розничного товарооборота в регионе составил 0,2 % к аналогичному периоду прошлого года при спаде в целом по России и в ЦФО (на 7,2 и 11,8 % соответственно).

Объем платных услуг населению увеличился на 0,4 % к январю – февралю 2022 года [2]. Среди прочих отмечен рост объемов оказанных услуг туристических агентств, туроператоров (на 4,1 %), гостиниц и аналогичных средств размещения (на 4,0 %), санаторно-курортных организаций (на 1,0 %). В 2022 году объем платных туристских услуг на 29,9 % превысил

показатель 2021 года и составил 2,1 млрд руб. Совокупный туристский поток, по данным сервиса «СБЕР Аналитика», составил 1 093,1 тыс. человек (в 2021 году – 1 142,3 тыс. человек). Уменьшение туристского потока связано со значительным снижением количества иностранных гостей: в 2022 году регион посетили 5,3 тыс. человек, в 2021 году – 70,1 тыс. человек (– 92,4 %). При этом отмечается рост посещений российскими гражданами: в 2022 году регион посетили 1 087,8 тыс. человек, в 2021 году – 1 072,1 тыс. человек (+1,5 %). В 2022 году в Кострому совершено 493 захода судов (в 2021 году – 408, в 2020 году – 223, в 2019 году – 367, в 2018 году – 394) с 83 тыс. пассажиров. Развитию межрегионального сообщения способствовало продолжение практики авиасообщения с Казанью в летний период. Совершено 14 парных рейсов, перевезено 744 пассажира (прирост на 70 % по сравнению с 2021 годом).

Руководствуясь предложениями участников рынка, продолжается работа по улучшению туристической инфраструктуры. В рамках реализации национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» в 2022 году в нормативное состояние приведено 50 км дорог, ведущих к туристическим объектам. В рамках грантовой поддержки общественных и предпринимательских инициатив при реализации проектов в сфере туризма по итогам трех конкурсных отборов поддержаны 20 проектов, в том числе направленных на развитие сельского, экологического и гастрономического туризма.

Для сохранения устойчивости экономики региона в сложившихся условиях сформулированы первоочередные задачи:

1) содействие промышленным организациям региона по переходу на производство продукции, востребованной Министерством обороны Российской Федерации для обеспечения нужд частичной мобилизации и СВО (расширение ассортимента выпускаемой продукции);

2) расширение кооперационных связей хозяйствующих субъектов региона;

3) оказание мер поддержки субъектам предпринимательства в части повышения доступности заемных средств, снижения затрат на обслуживание имеющихся кредитов;

4) содействие бизнесу в получении мер поддержки по линии Минэкономразвития России, Минпромторга России;

5) содействие в расширении рынков сбыта продукции предприятиям-экспортерам;

6) привлечение кадров на промышленные предприятия, в том числе совместно с ЦОПП Костромской области;

7) повышение доступа населения к товарам повседневного спроса, в том числе посредством развития малых форматов торговли в сельской местности;

8) контроль за уровнем цен на товары первой необходимости;

9) совершенствование инструментов сбора, анализа и обработки информации для принятия оперативных управленческих решений.

Список источников

1. О мерах по обеспечению социально-экономической стабильности и защиты населения в Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 16.03.2022 № 121 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/>

Document/View/0001202203160012 (дата обращения: 01.04.2023).

2. Официальная статистическая информация // Официальный портал территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Костромской области. URL: <https://44.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 04.04.2023).

References

1. O merah po obespecheniyu social'no-ekonomicheskoy stabil'nosti i zashchity naseleniya v Rossijskoj Federacii : Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 16.03.2022 № 121 // Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203160012> (data obrashcheniya: 01.04.2023).

2. Oficial'naya statisticheskaya informaciya // Oficial'nyj portal territorial'nogo organa Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki po Kostromskoj oblasti. URL: <https://44.rosstat.gov.ru> (data obrashcheniya: 04.04.2023).

УДК 338.24

Немиров Александр Леонидович

доктор экономических наук, профессор, г. Кострома, РФ
vremen59@mail.ru

СВОЙСТВА УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА С ПОЗИЦИЙ СИСТЕМОГО ПОДХОДА

Аннотация. В статье рассматривается проблема совершенствования управления промышленными комплексами регионов, определяется значимость системного подхода к проблемам исследования систем управления; рассматривается управляющая система промышленного комплекса с позиций системного подхода, в аспекте наличия и форм проявления системных свойств в процессе управления; определяется необходимость анализа форм проявления свойств для изучения особенностей условий функционирования управляющей системы с целью повышения эффективности ее функционирования; обосновывается положение, что управляющая система обладает свойствами системы управляемой и специфическими свойствами, характерными для систем управляющих; определяется, что необходимо представить лишь форму их проявления; приводятся в систематизированном виде свойства управляющей системы промышленного комплекса региона; делается вывод о необходимости и возможности практического применения свойств в процессе регионального управления.

Ключевые слова: промышленный комплекс региона, управление комплексом, системный подход в управлении, система управления, управляющая система, управляемая система, свойства управляющей системы, формы проявления свойств

Aleksander L. Nemirov

Doctor of Economic Sciences, Professor, Kostroma, Russian Federation

PROPERTIES OF THE CONTROL SYSTEM OF THE INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REGION FROM THE STANDPOINT OF A SYSTEMATIC APPROACH

Abstract. The article deals with the problem of improving the management of industrial complexes in the regions, determines the importance of a systematic approach to the problems of research of management systems; considers the management system of the industrial complex from the standpoint of a systematic approach, in terms of the presence and forms of manifestation of system properties in the process of management; determines the need to analyze the forms of manifestation of properties to study the features of the operating conditions of the management system in order to improve the effectiveness of its functioning; the position is substantiated that the control system has the properties of a controlled system

and specific properties characteristic of control systems; it is determined that it is necessary to present only the form of their manifestation; the properties of the control system of the industrial complex of the region are given in a systematic form; the conclusion is made about the necessity and possibility of practical application of properties in the process of regional management.

Keywords: industrial complex of the region, complex management, system approach in management, control system, control system, controlled system, properties of the control system, forms of manifestation of properties

Проблема совершенствования управления экономическими объектами на различных уровнях хозяйственной иерархии является в настоящее время наиболее актуальной и исследуемой. В частности, изучается проблема управления промышленными комплексами регионов (ПКР) – субъектов РФ в современных экономических условиях. В целях исследования используются различные теоретико-методологические подходы, одним из которых является подход системный, как наиболее адекватный и эффективный для решения данной проблемы. Системный подход, в частности, предполагает выявление наличия системных свойств у объекта и субъекта управления с целью исследования специфики их проявления и использования в процессе управления. Предыдущие публикации автора в данном журнале были посвящены исследованию наличия системных свойств у объекта управления – промышленного комплекса региона¹, а также проблеме определения необходимости и возможности учета системных свойств ПКР в процессе управления². Логическим продолжением исследований должна явиться сама управляющая система ПКР, рассматриваемая с точки зрения форм проявления системных свойств при управлении объектом.

Следует заметить, что в научной литературе единого общепринятого понятия управляющей системы в настоящее время не существует:

1) управляющей системой может называться часть общей системы управления, в которой протекают процессы управления и которая подразделяется на управляющую и управляемую подсистемы, образуя их совокупное единство; такую систему еще называют системой с управлением (например, [14]);

2) во многих источниках управляющая система называется системой управления, представляющей собой совокупность элементов и подсистем, структур и технологий, объединенных общим назначением, осуществляющей

процессы управления каким-то объектом, целью которой является достижение целей управляемой системы (объекта) (например, [11]).

В настоящей работе под управляющей системой (управляющей подсистемой) будет пониматься субъект управления – управляющая часть крупной системы управления (системы с управлением) – промышленного комплекса региона, осуществляющая управление объектом управления (управляемой системой) – непосредственно промышленным комплексом, выполняющая внешние функции управления, обеспечивающие необходимые условия функционирования управляемого объекта с целью достижения цели управления. Управляющая система ПКР (далее – УС ПКР) осуществляет постоянный мониторинг функционирования и развития управляемого объекта, систему управляющих воздействий, корректировку управляющих воздействий с целью обеспечения желаемого состояния объекта, достижения им поставленных целей развития. Под управляемой системой будет пониматься промышленный комплекс региона, представляющий собой совокупность предприятий и организаций с существующими между ними связями, которые образуют определенную целостность и осуществляющие деятельность, определяемую управляющей системой комплекса.

Управляющая и управляемая системы, безусловно, связаны и оказывают воздействие друг на друга. Одно из положений теории управления заключается в том, что управляющую систему (субъект управления) нельзя рассматривать в отрыве от системы управляемой (объекта управления). Поэтому при изучении управляющих систем в качестве объекта исследования, наряду с собственно управляющей системой, должна выступать и управляемая система, в данном случае ПКР.

Как показано выше, системный подход к изучению УС ПКР предполагает необходимость

¹ Немиров А. Л. Определение наличия системных свойств у промышленного комплекса региона // Управление социально-экономическими системами. 2021. № 1. С. 11–20; Немиров А. Л. Системные свойства функционирования и развития промышленного комплекса региона // Управление социально-экономическими системами. 2021. № 2. С. 4–14.

² Немиров А. Л. Теоретические аспекты управления промышленным комплексом региона с позиции его системных свойств // Управление социально-экономическими системами. 2022. № 1. С. 18–26.

определения ее системных свойств и форм их проявления. Системные свойства управляемой системы (ПКР) были определены в предыдущих статьях автора, свойства управляющей части системы управления ПКР исследуются в настоящей работе. Следует заметить, что в научной литературе свойства собственно управляющей системы (субъекта управления) рассматриваются значительно реже, чем свойства объектов управления – социально-экономических систем, или они рассматриваются совместно в рамках общей системы управления (системы с управлением), включающей и субъект, и объект управления. Выявление свойств УС ПКР, изучение в рамках системного анализа форм их проявления даст возможность, во-первых, более глубоко изучить особенности условий функционирования управляющей системы, во-вторых, создать основу для повышения эффективности ее функционирования и развития.

При исследовании свойств УС ПКР целесообразно исходить из следующих обстоятельств. В научной литературе отмечается, что одной из основных отличительных категорий управляемых социально-экономических систем, в том числе, очевидно, и ПКР, является их сложность. Степень сложности измеряется разнообразием системы, а разнообразие характеризует число возможных состояний системы. Согласно закону необходимого разнообразия, сформулированному в соответствии с фундаментальным принципом управления У. Эшби, разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта [3]. Следовательно, УС ПКР должна представлять собой сложную вероятностную систему и обладать не меньшим

разнообразием состояний, чем управляемая (в нашем случае ПКР), чтобы иметь возможность активного воздействия на последнюю. Разнообразие состояний управляющей системы не меньше, чем управляемой, позволяет принять то положение, что она обладает всеми теми же выявленными ранее свойствами, что и управляемая система – промышленный комплекс региона, а также специфическими свойствами, характерными для управляющих систем и определяющими особенности их функционирования. Следовательно, необходимо показать лишь форму проявления этих свойств: общесистемных, свойств сложной системы, свойств поведения и других управляющей системы, по аналогии с системой управляемой – ПКР.

Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что в ряде источников отмечено, что системы с управлением (а следовательно, и УС ПКР), особенно если они большие, должны иметь не менее десяти специфических свойств. Например такие: *неаддитивность, эмерджентность, синергичность, мультипликативность, устойчивость, адаптивность, централизованность, обособленность, совместимость, свойство «обратных связей»* [12]. Часть указанных свойств относится к свойствам общесистемным (например, *эмерджентность*), часть – к свойствам поведения системы (например, *устойчивость, адаптивность*), часть – к свойствам, связанным с управлением (например, *свойство «обратных связей»*). Основные из них рассматриваются ниже, в соответствующих разделах статьи.

1. Общесистемные свойства УС ПКР.

Формы проявления этих свойств представлены в табл. 1.

Таблица 1

Общесистемные свойства УС ПКР и формы их проявления

Свойство	Форма проявления общесистемного свойства УС ПКР
<i>Множество элементов системы</i>	В специализированной литературе к элементам систем управления обычно относят: функции управления, информацию, технические средства управления, кадры управления, технологию управления, методы организации управления, организационную структуру управления, решения. К элементам системы могут быть также отнесены и другие, в том числе цель, задачи, принципы управления объектом, организационная культура управления и др. Очевидно, что указанные элементы управляющей системы могут также рассматриваться и как подсистемы, каждая из которых содержит составляющие более детального уровня декомпозиции. Например, функции управления включают виды деятельности по обоснованию, выработке, принятию и выполнению управленческих решений; методы организации управления – совокупность способов и приемов управления [16]. Таким образом, с учетом декомпозиции УС ПКР включает множество подсистем и элементов
<i>Структура и иерархия</i>	Одним из элементов управляющей системы является организационная структура управления; она, в свою очередь, характеризуется составом и количеством управленческих подразделений на иерархических уровнях управления, взаимодействующих и взаимосвязанных между собой

Свойство	Форма проявления общесистемного свойства УС ПКР
<i>Целостность и единство элементов</i>	Одним из законов управления является закон единства и целостности системы управления, в соответствии с которым вся система управления должна быть построена на основе единых принципов, подходов, интересов. УС ПКР в существующих условиях федерально-регионального управления включает в себя федеральные органы управления (специализированные министерства, агентства, службы), региональные органы управления (региональные министерства, департаменты) и отчасти органы муниципального управления, на территории которых расположены промышленные предприятия. Указанные органы формируют и реализуют управляющие воздействия в рамках своей компетенции, они представляют собой организации, которые по определению обладают свойствами целостности и единства элементов, которые проявляются в том, что они функционируют на единой законодательной базе, реализуют все функции, необходимые для деятельности и развития ПКР, тем самым образуя многофункциональную целостность
<i>Наличие связи между элементами</i>	Элементы управляющей системы – функции, методы, информация, технические средства, организационная культура управления и т. п. взаимосвязаны, так как в УС ПКР они не могут быть реализованы друг без друга
<i>Относительная самостоятельность системы</i>	УС ПКР включает органы управления, которые представляют собой федеральные, региональные и муниципальные органы исполнительной власти. Одним из признаков исполнительной власти является ее относительная самостоятельность. Это обстоятельство является примером проявления общесистемного свойства относительной самостоятельности УС ПКР
<i>Взаимовлияние системы и окружающей среды</i>	Формой проявления данного свойства являются, например, отслеживание и учет организациями УС ПКР текущих изменений в законодательстве, конъюнктуры регионального и внерегиональных рынков (влияние внешней среды); организация информирования внерегиональных рынков о коммерческих предложениях ПКР (влияние на внешнюю среду); проявление свойства взаимовлияния очевидно
<i>Единство главной цели для всех элементов</i>	Отличительной особенностью любой управляющей системы является то, что ее собственная цель не совпадает с целью системы управляемой; собственная цель управляющей системы – выработка управляющих воздействий [5]
<i>Целенаправленность функционирования системы и ее элементов, ориентированность</i>	Поскольку все элементы, входящие в УС ПКР, характеризуются единством главной цели, то и их ориентированность, целенаправленность функционирования на выработку управленческих решений является формой проявления данного общесистемного свойства. Например, функции управления нацелены на обоснование, выработку, принятие и реализацию управленческих решений
<i>Неоднородность элементов системы</i>	Формой проявления рассматриваемого свойства является, например, явная неоднородность элементов УС ПКР, например, технических средств и кадров управления, информации и организационной структуры управления и др.
<i>Эмерджентность</i>	Несводимость свойств отдельных элементов к свойствам управляющей системы в целом и, напротив, свойств системы к свойствам отдельных элементов проявляется, например, в том, что управляющая система имеет, в частности, свойства структуры и иерархии, относительной самостоятельности, что не свойственно, например, ни одному отдельно взятому методу организации управления; а отдельные методы организации управления не дают общего представления об управляющей системе в целом

Составлено автором.

Примечание. Эмерджентность относится также к отраженным в литературе специфическим свойствам систем управления (см. табл. 2).

2. Свойства сложной системы УС ПКР.

Как показано выше, УС ПКР является составным объектом, ее части можно рассматривать как отдельные системы (подсистемы), она состоит из большого количества элементов, обладает разветвленной структурой, выполняет сложные функции управления сложной управляемой системой – ПКР. Другие обязательные для сложных систем свойства также проявляются в УС ПКР: тесная взаимосвязь с внешней средой, многообразие природы

элементов и связей, разнородность структуры, целенаправленный выбор своего поведения, обязательное присутствие человека в контуре управления и др. УС ПКР также присущи такие обязательные для сложной системы свойства, как *агрегирование* и *декомпозиция* (очевидная возможность осуществления указанных процессов), *стохастичность* (УС ПКР – сложная вероятностная система), *организованность* (свойство, присущее любому организационному образованию).

3. Специфические свойства управляющей системы ПКР.

Формы проявления специфических свойств управляющих систем в УС ПКР представлены в табл. 2.

Таблица 2

Формы проявления специфических свойств УС ПКР

Свойство	Особенности свойства в УС ПКР (при наличии) и формы его проявления
<i>Неаддитивность</i>	<i>Неаддитивность</i> – противоположность понятия аддитивности, отношение, при котором целое не определяется его частями и целое не может быть познано и объяснено на основе одного лишь знания о его частях (целое больше или меньше суммы его частей) [1]. То есть <i>неаддитивность</i> системы означает появление нового качества системы, возникающего в результате интеграции отдельных элементов или подсистем в единое целое. Применительно к УС ПКР это означает, что основное свойство системы – возможность управления объектом – больше, чем просто сумма свойств входящих в систему элементов – информации, технических средств управления, кадров управления, организационной структуры управления и других. Сумма свойств и эффектов от реализации функционирования отдельных элементов, действующих разрозненно, не равна эффекту от реализации системы в целом
<i>Эмерджентность</i>	<i>Неаддитивность</i> свойств системы является характеристикой ее <i>эмерджентности</i> . <i>Эмерджентность</i> является общесистемным свойством и применительно к УС ПКР рассмотрена выше
<i>Синергичность</i>	Свойственна УС ПКР в определенной степени. <i>Синергичность</i> означает совпадение направленности действий, интеграцию усилий в системе, которая приводит к умножению конечного результата. Следовательно, управление ПКР должно являться синергетическим, строиться на синергетических принципах управления для формирования синергетических эффектов в управляемом объекте с целью повышения эффективности функционирования и развития ПКР путем взаимодействия, слияния разрозненных экономических процессов в единую систему
<i>Мультипликативность</i>	Свойственна УС ПКР в определенной степени. <i>Мультипликативность</i> в УС ПКР проявляется, например, в форме умножения эффективности системы за счет применения рациональных управленческих действий (внедрения новых технологий, ноу-хау, совершенствования системы мотивации, стиля руководства, создания новых организационных структур и т. д.) [6]
<i>Устойчивость работы системы</i>	Свойственна УС ПКР в определенной степени. В теории управления <i>устойчивость</i> – необходимое условие работоспособности системы, способность системы противостоять процессу разрушения и поддерживать в течение определенного времени выбранный режим функционирования или способность возвращаться в состояние равновесия после исчезновения внешних воздействий, которые вывели систему из этого состояния. В УС ПКР <i>устойчивость</i> обеспечивается своевременным реагированием на влияния внешней среды, своевременным принятием и выполнением управленческих решений; применением адекватных методов организации управления, формированием адекватной организационной структуры управления и др., препятствующим негативным, возмущающим воздействиям
<i>Адаптивность</i>	Свойственна УС ПКР в определенной степени. Свойство рассматривается преимущественно в системах автоматического управления, в которых задачи управления решаются путем автоматической самонастройки системы. Для обеспечения эффективной управленческой деятельности УС ПКР должна постоянно приспосабливаться к динамично изменяющимся условиям функционирования и развития ПКР, вносить коррективы в свою деятельность (совершенствовать функции, технологию, методы организации управления, цели, задачи, принципы управления объектом)
<i>Централизованность</i>	<i>Централизованность</i> – возможность управлять системой из единого центра. Децентрализованные системы – системы, в которых существует несколько точек управления и полномочия диверсифицированы [4], значительная часть проблем и вопросов решается на среднем и низших уровнях управления. В УС ПКР входят федеральные, региональные и муниципальные органы управления – органы исполнительной власти, характеризующиеся относительной самостоятельностью и выполняющие собственные функции, имеющие соответствующие полномочия, определенные законодательством. В этом заключается форма проявления свойства <i>децентрализованности</i> системы
<i>Обособленность</i>	<i>Обособленность</i> – определенная автономность, изолированность управляющей системы от иных систем, которые проявляются при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий, централизации и децентрализации управления. Свойство <i>обособленности</i> проявляется при определении границ ответственности между элементами системы, выделении подсистем. Практическое появление заметно на уровне региональных систем управления. Как показано выше, УС ПКР включает в себя федеральные, региональные и муниципальные органы исполнительной власти, которые обладают собственной компетенцией, между ними существует разграничение полномочий, они распоряжаются собственными ресурсами управления, имеют собственные границы ответственности. В этом проявляется свойство <i>обособленности</i> УС ПКР

Свойство	Особенности свойства в УС ПКР (при наличии) и формы его проявления
<i>Совместимость</i>	<i>Совместимость</i> – это свойство взаимной приспособляемости и взаимной адаптивности частей системы. В соответствии с принципом <i>совместимости</i> целое только тогда может существовать в качестве такового, когда совместимы между собой составляющие его элементы. Именно их <i>совместимость</i> и определяет возможность и наличие связей, их существование или функционирование в рамках целого. Системообразующим элементом УС ПКР (как любой социально-экономической системы) является человек. Его отношения с другими людьми по поводам техники, технологии, информации и другим элементам управляющей системы характеризуют связи в системе, ее <i>целостность</i> и <i>совместимость</i>
<i>Свойство «обратных связей»</i>	<i>Обратная связь</i> – важнейшее понятие в теории управления, означающее обратное воздействие результатов управления системой на процесс этого управления, или, иными словами, использование в управлении информации, поступающей от объекта управления [13]. Органы управления ПКР регионального, федерального и муниципального уровней используют отчетную, статистическую и другую информацию, поступающую как от РПК, так и внутреннюю информацию самих органов управления в процессе управления

Составлено автором по источникам [1, 4, 6, 13].

Примечание. Общепринятые определения свойств систем, законов взяты из учебной литературы для вузов.

4. Свойства поведения управляющей системы ПКР.

Как известно, поведение – это совокупность действий, изменений изучаемой системы, ее реакция на внешние воздействия (изменение, развитие, рост) во времени. В табл. 3 приведены примеры форм проявления только основных свойств поведения систем, характерные для УС ПКР в той или иной степени и используемые

для объяснения особенностей ее функционирования и развития. Очевидные свойства поведения (*динамичность, развитие, непрерывность* функционирования и др.) и малозначимые, имеющие лишь теоретическое, формальное значение, не используемые в практике управления (*колебательность, интерактивность, респонсивность* и др.), в данном случае не рассматриваются.

Таблица 3

Формы проявления основных свойств поведения УС ПКР

Свойство	Особенности свойства в УС ПКР (при наличии) и формы его проявления
<i>Неопределенность поведения</i>	Как показано выше, УС ПКР является сложной, вероятностной системой и, следовательно, обладает <i>неопределенностью</i> поведения. В теории принятия решений <i>неопределенность</i> – это условия нехватки информации, неустойчивость и невозможность точного прогнозирования результатов принимаемого решения. Учет <i>неопределенности</i> поведения УС ПКР проявляется в обязательном соблюдении соответствующих правил принятия управленческих решений, применении методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска с целью минимизации возможных негативных последствий принятия и реализации решений
<i>Неравномерность поведения</i>	С точки зрения организационного поведения, процесс развития любой организации характеризуется <i>неравномерностью</i> , дискретностью, циклическостью и др. УС ПКР функционирует и развивается неравномерно, что проявляется, например, в сезонном изменении интенсивности управляющих воздействий, в неравномерности развития элементов самой системы (например, опережающее развитие технических средств и отставание развития технологий управления) и др.
<i>Инерционность</i>	Свойство <i>инерционности</i> процесса управления состоит в том, что он не может быть реализован мгновенно, имеет определенную временную протяженность, управленческие решения в той или иной степени запаздывают. Степень <i>инерционности</i> определяет, запаздывают решения или опережают время в решении проблем [9]. Запаздывание управляющих воздействий свойственно и управлению ПКР, и управлению в самой управляющей системе ПКР и заключается в запаздывании в той или иной степени управляющих воздействий, вызванных динамично изменяющейся рыночной экономической средой функционирования ПКР
<i>Устойчивость, стойкость, живучесть, уязвимость или неуязвимость, безопасность</i>	Данные свойства используются преимущественно для характеристики автоматизированных информационных, информационно-управляющих, специальных, технических систем управления. Характеризуют способность системы сохранять показатели выполнения своих функций и значения параметров системы (элемента) в течение установленного периода, противостоять возмущающим воздействиям внешней и внутренней среды, выполнять функции безопасности. В УС ПКР важно соблюдать принципы обеспечения безопасности информационной, правовой, кадровой, а также обеспечивать физическую и личную безопасность сотрудников. В управляющих системах обычно используется понятие и свойство системы « <i>устойчивость</i> », относящееся к специфическим свойствам системы (см. выше)

Свойство	Особенности свойства в УС ПКР (при наличии) и формы его проявления
<i>Гибкость и адаптация</i>	Одним из критериев самосохранения организации как системы является ее способность адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды. <i>Адаптивность</i> относится к специфическим свойствам УС ПКР и рассмотрена выше
<i>Контринтуитивность</i>	В теории системного анализа в управлении принцип <i>контринтуитивности</i> поведения систем предполагает, что на любое управляющее воздействие система реагирует не только той реакцией, которую ожидает управленец, но и веером опосредованных и отсроченных во времени вторичных эффектов, а действия, направленные на достижение желаемого результата, могут привести к противоположному исходу. <i>Контринтуитивность</i> УС ПКР может проявиться, например, в том, что внедрение новых прогрессивных методов организации управления, совершенствование функций управления могут не приводить к ожидаемым позитивным результатам в силу их необоснованности или неадекватности
<i>Лабильность</i>	<i>Лабильность</i> (изменчивость) – означает подвижность функций элементов системы управления при сохранении устойчивости структуры в целом [8]. Проявление свойства заключается, например, в том, что при изменении условий функционирования отдельные звенья УС ПКР в рамках существующей структуры управления адаптируются к ним (проявление свойства <i>адаптивности</i>) и переходят на новые методы организации управления при сохранении существующей структуры
<i>Робастность</i>	Свойство, схожее с <i>устойчивостью</i> , характерно УС ПКР в определенной степени. <i>Робастность</i> (помехоустойчивость) характеризует устойчивость системы к грубым внешним воздействиям. Робастное управление экономическими системами, в том числе ПКР, обеспечивает их устойчивое функционирование в рыночной экономической среде, характеризующейся неопределенностью, стохастичностью. Робастное управление ПКР направлено на преодоление указанной неопределенности, обеспечивает защиту от дестабилизирующих факторов, порождаемых <i>неопределенностью</i> . Таким образом, формирование свойств робастности у УС ПКР является целевым ориентиром органов управления, предполагает обеспечение соответствующего качества управления, необходимый запас его <i>устойчивости</i> [2]
<i>Интегрированность</i>	Наиболее приемлемым для УС ПКР является рассмотрение <i>интегрированности</i> как одной из характеристик функционирования системы, отражающей состав и структуру функций, их сочетание и <i>совместимость</i> , взаимодействие функций и структурных подразделений, полноту информационного обеспечения, технологию процесса управления, а также факторы экономического и социально-психологического плана [10]. Интегрированная система управления – иерархически организованный комплекс отдельных подсистем, функционирующих как единое целое, что и представляет собой УС ПКР (см. свойства <i>структура</i> и <i>иерархия</i> , <i>агрегирование</i> и <i>декомпозиция</i>); проявляется свойство в согласованном функционировании и взаимодействии элементов УС ПКР
<i>Эквифинальность, альтернативность путей функционирования и развития</i>	Свойственны УС ПКР в определенной степени. <i>Эквифинальность</i> системы управления – движение (переход) различными путями из различных начальных состояний системы в одно и то же финальное состояние [15]. В прикладном аспекте <i>эквифинальность</i> – возможность достижения стратегических целей различными средствами; в этом и заключается проявление свойства УС ПКР. Наличие <i>эквифинальности</i> – ценный организационный признак, так как позволяет представить разные варианты достижения цели или решения проблемы системы управления [7]. Цель органов управления ПКР – повышение степени наличия данного свойства как для управляемой, так и для управляющей систем. Если <i>эквифинальность</i> – свойство, связанное с ресурсами и особенностями взаимодействия со средой, способность системы достигать состояний, не зависящих от исходных условий и определяющихся только параметрами системы, то <i>альтернативность</i> путей функционирования и развития относится к свойствам систем, связанным с ее целями и функциями. Одно из правил применения системного подхода к управлению, в частности, предусматривает <i>альтернативность</i> путей функционирования и развития систем. Применительно к самой УС ПКР это может предполагать формирование множества альтернативных вариантов технологии управления, методов организации управления, организационной структуры управления и т. п. в процессе функционирования и развития системы управления

Составлено автором по источникам [2, 7, 8, 9, 10, 15].

5. *Свойства, связанные с управлением управляющей системой ПКР.*

УС ПКР, включающая соответствующие государственные и муниципальные организации, сама в свою очередь может рассматриваться как управляемая система. В данном ракурсе должны быть кратко рассмотрены свойства, связанные с управлением ею (табл. 4).

Необходимо заметить, что могут быть рассмотрены и другие свойства систем, но автором представлены только самые основные свойства, имеющие определяющее значение для характеристики условий функционирования и развития управляющих систем, так как настоящее исследование не ставит своей целью выявления полного перечня системных свойств УС ПКР. Также не рассмотрены свойства систем, отнесенные к прочим (способность к моделированию, множественность описания, линейность или нелинейность), поскольку они используются преимущественно в научно-исследовательских целях.

Исследование свойств УС ПКР представляет как теоретический интерес, так и, главное, интерес прикладной, поскольку для повышения эффективности функционирования управляющей системы они должны учитываться и использоваться в процессе управления как объектом управления – ПКР, так и самой управляющей системой. В предыдущих публикациях автора показано, каким образом и в какой степени системные свойства объекта управления – ПКР могут и должны учитываться в процессе регионального управления им, определены основные направления управления для последующего формирования конкретных управляющих воздействий. По аналогии могут быть приведены некоторые примеры применения

системных свойств субъекта управления – управляющей системы ПКР. Например, для поддержания свойства *эмерджентности*, обязательного для любой системы, необходимо обеспечение функционирования и развития УС ПКР как единой, целостной, реальной, относительно обособленной сложной системы, развитие степени ее интегрированности. Для поддержания *устойчивости* необходимо повышение стойкости, живучести организаций, входящих в УС ПКР, сохранение и развитие структуры управляющей системы, обеспечение работоспособности в любых макро- и мезоэкономических условиях, при колебаниях экономической конъюнктуры; повышение степени защиты от экономических, финансовых, технических, человеческих внешних и внутренних угроз; постоянное проведение системы мер по снижению степени уязвимости и укреплению безопасности организаций. Для поддержания *интегрированности* – обеспечение функционирования УС ПКР как иерархически организованного комплекса отдельных подсистем, функционирующих как единое целое, согласованности функционирования и взаимодействия элементов УС ПКР.

На основании вышеизложенного возможно сделать следующие выводы.

Управляющая система ПКР, рассматриваемая с позиций системного подхода, представляет собой совокупность элементов и подсистем, структур и технологий, объединенных общим назначением, осуществляющая процессы управления, целью которой является выработка управленческих решений для достижения целей управляемой системы (объекта) – ПКР, а также целей самой управляющей системы.

Системный подход предполагает необходимость определения наличия у УС ПКР

Таблица 4

Формы проявления свойств, связанных с управлением УС ПКР

Свойство	Особенности свойства в УС ПКР (при наличии) и формы его проявления
<i>Управляемость</i>	<i>Управляемость</i> организаций, входящих в УС ПКР, проявляется в контроле и воздействии на все процессы, происходящие в них, со стороны менеджмента организаций
<i>Наличие выделяемых частей (управляемых подсистем)</i>	Отдельные организации, входящие в УС ПКР в целом, а также входящие в них подразделения (управления, отделы и др.), могут рассматриваться как выделяемые части (управляемые подсистемы)
<i>Наличие функции управления</i>	<i>Функция управления</i> в самой УС ПКР осуществляется менеджментом организаций, входящих в систему, по отношению к персоналу, финансам организаций и др.
<i>Свойство «обратных связей»</i>	Свойство наличия <i>«обратных связей»</i> относится к специфическим свойствам УС ПКР и рассмотрено выше

Составлено автором.

системных свойств и форм их проявления в процессе управления. Выявление свойств УС ПКР, изучение в рамках системного анализа форм их проявления дает возможность, во-первых, более глубоко изучить особенности условий функционирования управляющей системы, во-вторых, создать основу для повышения эффективности ее функционирования и развития.

В соответствии с положениями теории управления управляющую систему (субъект управления) нельзя рассматривать в отрыве от системы управляемой (объекта управления). Согласно закону необходимого разнообразия, сформулированному в соответствии с фундаментальным принципом управления У. Эшби, целесообразно принять положение, что управляющая система обладает всеми теми же свойствами, что и система управляемая – промышленный комплекс региона, а также специфическими свойствами, характерными для самих управляющих систем. Системные свойства ПКР были детально рассмотрены ранее, в предыдущих публикациях автора; по аналогии, методом логического обоснования, показаны особенности свойств в управляющих системах, а также формы их проявления в УС ПКР.

Выполненное исследование групп свойств УС ПКР: общесистемных, свойств сложной системы, специфических, свойств поведения, свойств, связанных с управлением, и форм их проявления, позволяет определить, каким образом они должны учитываться в процессе управления, выделить основные направления управления. Приведены некоторые примеры применения свойств УС ПКР.

Список источников

1. AQT | Глоссарий инновационного менеджмента и статистического управления процессами. URL: <https://advanced-quality-tools.ru/glossary.html> (дата обращения: 13.02.2022).
2. Алексеев М. А., Фрейдина Е. В. К теории гибкой адаптации экономических систем посредством робастного управления // Фундаментальные исследования. 2019. № 6. С. 7–17. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42479> (дата обращения: 17.11.2022).
3. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М. : Ин-т новой экономики, 1997. URL : https://big_economic_dictionary.academic.ru/4582/ЗАКОН_НЕОБХОДИМОГО_РАЗНООБРАЗИЯ (дата обращения: 11.10.2022).
4. Виды систем управления // НОУ ИНТУИТ. URL : <https://intuit.ru/studies/courses/3443/685/lecture/32363> (дата обращения: 22.07.2022).
5. Закон управления системой // Хелпикс.Орг – интернет-помощник. URL: <https://helpiks.org/6-23929.html> (дата обращения: 12.10.2022).
6. Закономерности управления различными системами // НОУ ИНТУИТ. URL: https://intuit.ru/studies/professional_skill_improvements/20716/courses/868/lecture/31777?page=3 (дата обращения: 03.02.2022).
7. Зуб А. Т. Эквивиальность в организационном проектировании // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekvifinalnost-v-organizatsionnom-proektirovanii> (дата обращения: 17.11.2022).
8. Лабильность системы // Энциклопедия по экономике. URL: <https://economy-ru.info/info/20046/> (дата обращения: 12.11.2022).
9. Принципы конструирования процесса менеджмента // Научный словарь-справочник от Автор24 по техническим и гуманитарным дисциплинам. URL: https://spravochnik.ru/menedzhment/principy_konstruirovaniya_processa_menedzhmenta/ (дата обращения: 15.07.2022).
10. Родина Е. Е. Эволюция подходов к интеграции систем управления // Вестник ВУиТ. 2013. № 1(27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-integratsii-sistem-upravleniya> (дата обращения: 02.04.2022).
11. Система управления // Экономико-математический словарь : словарь современной экономической науки. М. : Дело, 2003. URL: https://economic_mathematics.academic.ru/4093/Система_управления (дата обращения: 11.10.2022).
12. Тебекин А. В., Касаев Б. С. Менеджмент организации : учебник. М. : КноРус, 2008. URL: https://www.studmed.ru/view/tebekin-av-kasaev-bs-menedzhment-organizacii_d8bf0c1758a (дата обращения: 11.10.2022).
13. Требования к системам управления // Хелпикс.Орг – интернет-помощник. URL: <https://helpiks.org/8-11007.html> (дата обращения: 27.02.2022).
14. Что такое управление? Что такое система управления? Классификация систем управления // ELport.ru – бизнес-портал Евразийского экономического союза (ЕАЭС). URL: https://elport.ru/articles/chto_takoe_upravlenie_chto_takoe_sistema_upravleniya_klassifikatsiya_sistem_upravleniya (дата обращения: 11.10.2022).

15. Эквивалентность системы управления // Научная библиотека избранных естественно-научных изданий. URL: https://scask.ru/f_book_kiber2.php?id=791#:~:text=Эквивалентность%20системы%20управления.%20-20динамическое,котрых%20не%20задан%20единственным%20образом (дата обращения: 17.11.2022).

16. Элементы системы управления // Стратегия и Управление.ru. URL: <https://strategplann.ru/issledovanie-upravlenija/elementy-sistemy-upravlenija.html> (дата обращения: 12.10.2022).

References

1. AQT | Glossarij innovacionnogo menedzhmenta i statisticheskogo upravleniya processami. URL: <https://advanced-quality-tools.ru/glossary.html> (дата обращения: 13.02.2022).

2. Alekseev M. A., Frejdina E. V. K teorii gibkoj adaptacii ekonomicheskikh sistem posredstvom robastnogo upravleniya // Fundamental'nye issledovaniya. 2019. № 6. S. 7–17. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42479> (дата обращения: 17.11.2022).

3. Bol'shoj ekonomicheskij slovar' // pod red. A. N. Azriliyana. M. : In-t novoj ekonomiki, 1997. URL : https://big_economic_dictionary.academic.ru/4582/ZAKON_NEOBHODIMOGO_RAZNOOBRAZIYA (дата обращения: 11.10.2022).

4. Vidy sistem upravleniya / NOU INTUIT. URL : <https://intuit.ru/studies/courses/3443/685/lecture/32363> (дата обращения: 22.07.2022).

5. Zakon upravleniya sistemoy // Helpiks.Org – internet-pomoshchnik. URL: <https://helpiks.org/6-23929.html> (дата обращения: 12.10.2022).

6. Zakonomernosti upravleniya razlichnymi sistemami // NOU INTUIT. URL: https://intuit.ru/studies/professional_skill_improvements/20716/courses/868/lecture/31777?page=3 (дата обращения: 03.02.2022).

7. Zub A. T. Ekvifinal'nost' v organizacionnom proektirovanii // Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk. 2011. № 19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekvifinalnost-v-organizatsionnom-proektirovanii> (дата обращения: 17.11.2022).

8. Labil'nost' sistemy // Enciklopediya po ekonomike. – URL: <https://economy-ru.info/info/20046/> (дата обращения: 12.11.2022).

9. Principy konstruirovaniya processa menedzhmenta // Nauchnyj slovar'-spravochnik ot Avtor24 po tekhnicheskim i gumanitarnym disciplinam. URL: https://spravochnik.ru/menedzhment/principy_konstruirovaniya_processa_menedzhmenta/ (дата обращения: 15.07.2022).

10. Rodina E. E. Evolyuciya podhodov k integracii sistem upravleniya // Vestnik VUiT. 2013. № 1(27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-integratsii-sistem-upravleniya> (дата обращения: 02.04.2022).

11. Sistema upravleniya // Ekonomiko-matematicheskij slovar' : slovar' sovremennoj ekonomicheskoy nauki. M. : Delo, 2003. URL: https://economic_mathematics.academic.ru/4093/Sistema_upravleniya (дата обращения: 11.10.2022).

12. Tebekin A. V., Kasaev B. S. Menedzhment organizacii : uchebnik. M. : KNORUS, 2008. URL: https://www.studmed.ru/view/tebekin-av-kasaev-bs-menedzhment-organizacii_d8bf0c1758a (дата обращения: 11.10.2022).

13. Trebovaniya k sistemam upravleniya // Helpiks.Org – internet-pomoshchnik. URL: <https://helpiks.org/8-11007.html> (дата обращения: 27.02.2022).

14. Chto takoe upravlenie? Chto takoe sistema upravleniya? Klassifikaciya sistem upravleniya // ELport.ru – biznes-portal Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza (EAES). URL: https://elport.ru/articles/chto_takoe_upravlenie_chto_takoe_sistema_upravleniya_klassifikatsiya_sistem_upravleniya (дата обращения: 11.10.2022).

15. Ekvifinal'nost' sistemy upravleniya // Nauchnaya biblioteka izbrannyh estestvenno-nauchnyh izdaniy. URL: https://scask.ru/f_book_kiber2.php?id=791#:~:text=Ekvifinal'nost'%20sistemy%20upravleniya.%20-20dinamicheskoe,kotoryh%20ne%20zadan%20edinstvennym%20obrazom (дата обращения: 17.11.2022).

16. Elementy sistemy upravleniya // Strategiya i Upravlenie.ru. URL: <https://strategplann.ru/issledovanie-upravlenija/elementy-sistemy-upravlenija.html> (дата обращения: 12.10.2022).

МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 352.075

Боженко Светлана Викторовна

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
bozhenkosv@bk.ru

Косарева Виктория Андреевна

студент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
viky.cosarewa2017@yandex.ru

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ЗАЯВОК НА ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС «ЛУЧШАЯ МУНИЦИПАЛЬНАЯ ПРАКТИКА»

Аннотация. В статье рассмотрены виды Всероссийских конкурсов, проводимых среди муниципальных образований, более подробно раскрыта специфика Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика». Проведен анализ размера и направлений расходов денежных премий федерального этапа исследуемого конкурса. Исследуются возможности победы муниципалитетов Костромской области во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика». Проведен качественный анализ заявок муниципальных образований, победивших в конкурсе. Разработан комплекс рекомендаций по составлению конкурсной документации на участие во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика».

Ключевые слова: Всероссийские конкурсы, денежные премии, муниципальные образования, конкурсные заявки, муниципальное управление, лучшая муниципальная практика

Svetlana V. Bozhenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

Victoria A. Kosareva

student, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

RECOMMENDATIONS FOR THE PREPARATION OF APPLICATIONS FOR THE ALL-RUSSIAN COMPETITION "BEST MUNICIPAL PRACTICE"

Abstract. The article examines the types of All-Russian competitions held among municipalities, reveals in more detail the specifics of the All-Russian competition "Best Municipal Practice". The analysis of the size and directions of spending of monetary awards of the federal stage of the competition under study is carried out. The possibilities of winning the Kostroma Region municipalities in the All-Russian competition "Best Municipal Practice" are being investigated. A qualitative analysis of the applications of the municipalities that won the competition was carried out. A set of recommendations for the preparation of tender documentation for participation in the All-Russian competition "Best Municipal Practice" has been developed.

Keywords: All-Russian competition, cash prizes, municipalities, competitive applications, municipal government, best municipal practice, winning the competition

Многие органы местного самоуправления в настоящее время имеют успешный опыт решения отраслевых вопросов местного значения, повышения эффективности и качества муниципального управления на основе внедрения новых управленческих технологий, развития диалога с общественностью и поддержки гражданских инициатив, которым хотелось бы поделиться с муниципальными образованиями всей страны.

Для выявления примеров лучших муниципальных практик в России применяется множество мер, среди которых особое место занимают конкурсы муниципальных

образований. Основные из них представлены в табл. 1.

Проведение подобных конкурсов стимулирует муниципальные образования к развитию и применению инновационных форм и методов работы.

Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» проводится с целью определения, поощрения и тиражирования успешного опыта муниципального управления [2].

В конкурсе принимают участие: муниципальные и городские округа, городские поселения (I категория); сельские поселения (II категория).

Конкурсы среди муниципальных образований в Российской Федерации

Наименование конкурса	Год начала проведения	Вознаграждение
1. Всероссийский конкурс «Лучший муниципальный сайт»	2002	Дипломы
2. Всероссийский конкурс «Лучшее муниципальное образование России в сфере управления общественными финансами»	2008	Дипломы
3. Всероссийский конкурс проектов региональной и муниципальной информатизации ПРОФ-ИТ	2013	Специальные награды
4. Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика»	2017	I категория*: 1 место – 45 млн руб. 2 место – 36 млн руб. 3 место – 27 млн руб. 4 место – 18 млн руб. 5 место – 9 млн руб. II категория: 1 место – 18 млн руб. 2 место – 13,5 млн руб. 3 место – 6,3 млн руб. 4 место – 4,5 млн руб. 5 место – 2,7 млн руб.
5. Конкурс лучших муниципальных практик и инициатив социально-экономического развития в муниципальных образованиях на территориях присутствия Госкорпорации «Росатом»	2018	Дипломы и/или денежные премии
6. Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях	2018	Призовой фонд 5 млрд руб., премии между победителями делятся в равной степени (20,8 млн руб.)
7. Всероссийский конкурс городов России «Города для детей»	2019	Дипломы
8. Профессиональный конкурс Министерства сельского хозяйства РФ «За достижение высоких результатов в сфере комплексного развития сельских территорий»	2020	1 место – золотая медаль и диплом 2 место – серебряная медаль и диплом 3 место – бронзовая медаль и диплом
9. Профессиональный конкурс Министерства сельского хозяйства РФ лучших практик проектов по благоустройству сельских территорий, реализованных в субъектах Российской Федерации в рамках государственной программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий»	2022	Дипломы

Составлено авторами на основе [1].

Примечание. * – приведены данные за 2022 год.

Конкурс проводится по номинациям, отражающим организацию муниципального управления и практику решения вопросов местного значения:

1. Градостроительная политика, обеспечение благоприятной среды жизнедеятельности населения и развитие жилищно-коммунального хозяйства;

2. Муниципальная экономическая политика и управление муниципальными финансами;

3. Обеспечение эффективной «обратной связи» с жителями муниципальных образований, развитие территориального общественного

самоуправления и привлечение граждан к осуществлению (участию в осуществлении) местного самоуправления в иных формах;

4. Укрепление межнационального мира и согласия, реализация иных мероприятий в сфере национальной политики на муниципальном уровне;

5. Модернизация городского хозяйства посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений («умный город»).

Для участия в конкурсе необходимо оформить следующие документы, представляемые в конкурсную комиссию: заявка (форма

утверждается соответствующим федеральным органом исполнительной власти для каждой номинации отдельно, исходя из специфики отрасли); презентация, резюме практики (только в номинациях «Обратная связь» и «Международный мир»); иные материалы (при необходимости).

Победителей конкурса награждают дипломами Правительства России и денежными премиями в виде дотаций, которые могут быть потрачены на развитие муниципалитета [4].

Размеры денежных премий представлены в табл. 2.

Анализ направлений использования денежных премий муниципальными образованиями, победившими во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика», представлен в табл. 3.

Проведенный анализ показал, что приоритетными направлениями расходования премий является ремонт объектов, благоустройство территорий, обновление коммунальной инфраструктуры.

Муниципальные образования, заявки которых составлены с недочетами, теряют баллы при оценивании конкурсной документации, и их шансы на победу существенно снижаются. В процессе исследования были проанализированы заявки 74 муниципалитетов Российской Федерации. Проведенный качественный сравнительный анализ конкурсной документации муниципальных образований, победивших в конкурсе, и заявок муниципальных образований Костромской области позволил разработать комплекс рекомендаций, которые необходимо учитывать при их подготовке.

Таблица 2

Размеры денежных премий федерального этапа Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика», млн руб.

Год, категория		1 место	2 место	3 место	4 место	5 место
2017	I	5,07	3,07	2,03	–	–
	II	1,6	0,96	0,64	–	–
2018	I	3,8	2,28	1,52	–	–
	II	1,2	0,72	0,48	–	–
2019	I	3,8	2,28	1,52	–	–
	II	1,2	0,72	0,48	–	–
2020	I	75	45	30	–	–
	II	25	15	10	–	–
2021	I	50	40	30	20	10
	II	20	15	7	5	3
2022	I	45	36	27	18	9
	II	18	13,5	6,3	4,5	2,7

Таблица 3

Направления расходования денежных премий победителей Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика»

Наименование муниципального образования	Размер премии, млн руб.	Направление расходования премии
г. Ставрополь, Ставропольский край	5,32	Приобретение необходимого оборудования и проведение мероприятия
г. Череповец, Череповецкий район, Вологодская область	50	Ремонт объектов, установление цифровых систем
Подгородне-Покровский сельсовет, Оренбургский район, Оренбургская область	22,5	Благоустройство территории
Илекский сельсовет, Илекский район, Оренбургская область	4,5	Реконструкция коммунальной системы
Новоорский поссовет, Новоорский район, Оренбургская область	2,7	Закупка коммунальной техники
Поселок Эльбан, Амурский район, Хабаровский край	18	Ремонт объектов, реализация проектов ТОС
г. Вологда, Вологодский район, Вологодская область	18	Благоустройство территорий, закупка коммунальной техники

Составлено авторами на основе [3, 5, 6, 7, 8].

1. Рекомендации к содержанию заявок.

1.1. В заявке необходимо подробно описать предпосылки, возможности, результаты, положительные изменения, роль участников, меры, направленные на совершенствование практики. Детальное описание представленных факторов позволит более точно оценить эффективность представляемой практики. Рекомендация подходит для номинаций «Градостроительство» и «Умный город».

Например, обратимся к лучшей практике по номинации «Умный город»¹. В ней краткое описание ситуации представлено так: «В городе сложилась ситуация недостаточной коммуникации между организациями, жителями и органами власти в связи с возникновением ситуации по временному прекращению подачи коммунальных ресурсов и проведению ремонтных работ на городских и внутридомовых инженерных коммуникациях. Возникла необходимость в организации взаимодействия всех городских служб между собой и отхода от разрозненного формата передачи данных (факс, телефонные звонки, служебные записки и т. д.) к единым стандартам в электронном виде, которые поддаются дальнейшей обработке, анализу, изучению и построению цифровых моделей прогнозирования. Необходимо было найти решение оперативного оповещения населения и доведения максимально достоверной информации об ограничении в подаче коммунального ресурса в дом абонента.

Второй проблемой был вопрос создания единого окна и приема обращений от жителей и возможности контроля качества оказания услуг и реагирование организаций жилищно-коммунального хозяйства на обращения».

1.2. При описании практики необходимо как можно шире раскрыть суть практики, указать все возможности, которые она дает жителям, упомянуть о рисках при реализации, отметить, подлежит ли данная практика тиражированию, указать алгоритмы действий, описать уникальность проекта и т. д. Чем детальнее будет описана практика, тем проще будет оценить ее эффективность и масштаб.

Например, один из победителей в номинации «Градостроительство» представил в описании практики следующее:

– более 200 жителей города приняли непосредственное участие в проекте;

– 22 фасада зданий проспекта восстановлены силами местных жителей;

– восстановлен исторический облик центрального проспекта города;

– на 10 % увеличился поток туристов за 1,5 месяца с начала реализации проекта;

– +3 заявки от инвесторов на открытие торговых точек на проспекте за 1,5 месяца с начала реализации проекта;

– прекратились акты вандализма и порчи фасадов на проспекте.

1.3. При описании практики необходимо понимать, все ли мероприятия («проекты»), реализованные в данной сфере, были указаны, нужно описать все действия, которые были сделаны в рамках практики, чтобы шире раскрыть ее. Чем больше мероприятий было проведено, тем больше получено результатов и решено проблем.

1.4. В представляемых материалах необходимо указывать уже достигнутые (фактические) результаты, то есть необходимо представить то, чего удалось достичь благодаря реализованной практике, какие проблемы были решены. Представлять планы и ожидания не стоит, так как конкурс направлен на поощрение уже реализованных практик.

1.5. В заявках необходимо подробно описать ход практики, указать, что именно было сделано. Это должно быть описано в заявке и/или резюме и иметь подтверждение в презентации в виде фотоматериалов, публикаций в журналах и др.

Например, в одной из заявок выигравшего конкурс муниципального образования описание практики было представлено так:

«Реализована программа по сохранению исторического наследия. Студенты кафедры дизайна N университета выявили исторические цвета, в которые были выкрашены дома в центральной части города. Местные предприниматели за свой счет организовали ремонт домов на проспекте в соответствии с предложенной концепцией. В дальнейшем выбранный подход сохранения исторической среды будет учитываться при ремонте домов других улиц и при планировании работ по благоустройству городской территории».

1.6. В заявках, где необходимо самостоятельно указать те показатели, которые позволят оценить эффективность практики, необходимо

¹ Практические примеры представлены на основе материалов, полученных в ходе исследования от органов местного самоуправления.

Пример представления информации в заявке-победителе

Показатель, единица измерения	Значение показателя
Показатель: Посещаемость общественных территорий. Единица измерения: Количество посещений. Поскольку в результате реализации практики улучшилось благоустройство общественных территорий, они стали более востребованными для пребывания среди населения	Методом невключенного наблюдения установлено, что посещаемость общественных территорий в летний сезон в условиях благоустройства, достигнутого с использованием адаптивной сети контейнерных площадок, в 1,7 раза выше

дать не только название показателя и его значение, но и характеристику того, что именно указано в разделе «Значение показателя» – абсолютное значение или рост/снижение, чтобы не возникало двойной трактовки значений представленных показателей. Рекомендация подходит для номинаций «Градостроительство» и «Умный город».

Например, одно из муниципальных образований, победивших в номинации «Градостроительство», данную информацию представило следующим образом (табл. 4).

1.7. При описании практики необходимо не упустить важные моменты, «посмотреть» на практику со всех сторон, чтобы указать все факторы: к чему привела практика, что достигнуто и т. д. Нужно оценить влияние практики на все сферы жизни. В частности, можно указать новые партнерские связи, возможности, которые появились благодаря практике, и др.

Например, в лучшей практике по созданию студии анимационного кино (номинация «Международное согласие») было указано, что:

– мультфильм «Кот Максим» был показан региональным телеканалом;

– мультфильм «Пензяк Толстопятый» стал неоднократным призером конкурсов и участником кинофестивалей;

– студия анимационного кино по приглашению государственного Лермонтовского музея-заповедника «Тарханы» стала участником мероприятия «Ночь кино».

2. Рекомендации по сроку представления заявок.

Конкурсные заявки необходимо представлять хотя бы за месяц (лучше за 2 месяца) до окончания приема конкурсной документации, так как при первоначальном просмотре материалов могут быть выявлены некоторые замечания, которые за короткий период не получится исправить.

К примеру, заявка представлена в конкурсную комиссию за 2 месяца до окончания приема документации, при первоначальном просмотре

выявлены недочеты (неточности), о которых информируют муниципальное образование, а оно, в свою очередь, исправляет их и повторно направляет заявку на конкурс.

3. Рекомендации к оформлению заявок.

3.1. При подготовке конкурсных материалов (заявка и резюме) важно убедиться, все ли необходимые подписи имеются на документации.

В заявке должна быть подпись главы муниципального образования и подпись визирующего должностного лица (только в номинациях «Муниципальные финансы» и «Международный мир»), резюме, при наличии, так же должно быть подписано главой муниципального образования.

3.2. При наличии в заявках показателей, которые должны быть рассчитаны, необходимо показать не только их значение, но и указать исходные данные и произведенные расчеты. Таким образом упрощается еще и процедура проверки значений показателей. Рекомендация подходит для номинаций «Муниципальные финансы» и «Обратная связь».

3.3. При создании презентации необходимо руководствоваться принципом логической взаимосвязи, так как она наглядно представляет суть практики, в презентации должна прослеживаться связь между элементами. В ней не может быть слайдов, выбивающихся из логической цепочки повествования, они все должны быть связаны между собой.

3.4. В связи с тем, что презентация является источником информации, наглядно показывающим результаты реализации практики, в ней необходимо максимально подробно представить те материалы, которые будут подтверждать факт реализации проекта. В презентации описание практики нужно подтвердить фотографиями, интервью, публикациями в журналах, на сайтах и т. п.

Например, один из победителей в номинации «Обратная связь» в презентации указывает реализованное мероприятие и тут же подкрепляет его фактами. В презентации

указано следующее: «Руководством города было принято решение о выдвижении инициативы о создании Территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) для привлечения новых производств в город. В декабре 2017 года муниципальное образование получило статус ТОСЭР. Сегодня на территории города имеются 24 резидента ТОСЭР. Создано 759 рабочих мест. Инвестировано около 3 млрд руб.».

Применение разработанных рекомендаций позволит повысить качество конкурсных заявок и увеличить вероятность победы муниципальных образований Костромской области во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика».

Список источников

1. Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления : сайт. URL: <https://www.varmsu.ru/contests/> (дата обращения: 06.03.2023).
2. Местное самоуправление: современные практики : монография / под ред. В. Г. Кошкидько, С.В. Пронкина. М. : КДУ : Унив. книга, 2021. 196 с.
3. МК в Оренбурге : сетевое издание. URL: <https://clck.ru/34MHСQ> (дата обращения: 30.03.2023).
4. Российская Федерация. Постановления. О Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» : Постановление Правительства РФ № 815 от 18 авг. 2016 г. // Кодекс : электр. фонд правовой и нормативно-технической информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420371790> (дата обращения: 06.03.2023).
5. СеверИнфо : информационное агентство. URL: <http://www.severinfo.ru/economics/74322-ologda-poluchit-18-millionov-rublej-po-itogam-konkursa-luchshih-municipalnyh-praktik.html> (дата обращения: 30.03.2023).
6. ТАСС : информационное агентство. URL: <https://tass.ru/v-strane/7160719> (дата обращения: 30.03.2023).
7. NewsVo : сетевое издание. Череповец, 2021. URL: <https://newsvo.ru/news/140267/> (дата обращения: 29.03.2023).
8. PROkhab.ru : сетевое издание. Хабаровск, 2017. URL: <https://clck.ru/34MHJa> (дата обращения: 30.03.2023).

References

1. Vserossijskaya associaciya razvitiya mestnogo samoupravleniya : sajt. URL: <https://www.varmsu.ru/contests/> (data obrashcheniya: 06.03.2023).
2. Mestnoe samoupravlenie: sovremennye praktiki : monografiya / pod red. V. G. Koshkid'ko, S.V. Pronkina. M. : KDU : Univ. kniga, 2021. 196 s.
3. MK v Orenburge : setevoe izdanie. URL: <https://clck.ru/34MHСQ> (data obrashcheniya: 30.03.2023).
4. Rossijskaya Federaciya. Postanovleniya. O Vserossijskom konkurse «Luchshaya municipal'naya praktika» : Postanovlenie Pravitel'stva RF № 815 ot 18 avg. 2016 g. // Kodeks : elektr. fond pravovoj i normativno-tekhnicheskoj informacii. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420371790> (data obrashcheniya: 06.03.2023).
5. SeverInfo : informacionnoe agentstvo. URL: <http://www.severinfo.ru/economics/74322-ologda-poluchit-18-millionov-rublej-po-itogam-konkursa-luchshih-municipalnyh-praktik.html> (data obrashcheniya: 30.03.2023).
6. TASS : informacionnoe agentstvo. URL: <https://tass.ru/v-strane/7160719> (data obrashcheniya: 30.03.2023).
7. NewsVo : setevoe izdanie. Cherepovec, 2021. URL: <https://newsvo.ru/news/140267/> (data obrashcheniya: 29.03.2023).
8. PROkhab.ru : setevoe izdanie. Habarovsk, 2017. URL: <https://clck.ru/34MHJa> (data obrashcheniya: 30.03.2023).

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 657:336.22

Мироненко Оксана Владимировна

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
ov_mironenko@ksu.edu.ru

Николаева Наталия Евгеньевна

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
ne_nikolaeva@ksu.edu.ru

Тихонова Светлана Сергеевна

старший преподаватель, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
tikhonovass@kstu.edu.ru

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ БУХГАЛТЕРСКОГО И НАЛОГОВОГО КОНСАЛТИНГА

Аннотация. Статья посвящена исследованию организационных аспектов бухгалтерского и налогового консалтинга. Авторами представлен перечень консалтинговых услуг, сформулированы требования к организации и определена последовательность этапов организации консалтинговой деятельности в сфере бухгалтерского учета и налогообложения. Разработаны алгоритмы выбора консалтинговой организацией вариантов бухгалтерского и налогового сопровождения клиентов. Актуализирована необходимость разработки консалтинговой организацией внутренних стандартов оказания услуг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения.

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговая деятельность, консалтинговая организация, бухгалтерский консалтинг, налоговый консалтинг, бухгалтерский учет, налогообложение, оказание услуг

Oksana V. Mironenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Russian Federation

Natalia E. Nikolaeva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

Svetlana S. Tikhonova

senior lecturer, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ACCOUNTING AND TAX CONSULTING

Abstract. The article is devoted to the study of organizational aspects of accounting and tax consulting. The authors presented a list of consulting services, formulated requirements for the organization and determined the sequence of stages in the organization of consulting activities in the field of accounting and taxation. Algorithms for choosing options for accounting and tax support for clients by a consulting organization have been developed. The need for the consulting organization to develop internal standards for the provision of services in the field of accounting and taxation has been updated.

Keywords: consulting, consulting activity, consulting organization, accounting consulting, tax consulting, accounting, taxation, provision of services

Современная трансформация системы внешнеэкономического взаимодействия вызвала серьезные изменения во всех сферах экономики России, в том числе повлияла на рынок консалтинговых услуг. Высвобождение рыночного пространства за счет массового ухода с отечественного рынка иностранных консалтинговых фирм обусловило создание

новых и укрепление позиций существующих российских консалтинговых организаций.

Исследование структуры выручки российского рынка консалтинга (рис. 1) показало, что наиболее востребованными в 2021 году были услуги IT-консалтинга (57 %), бухгалтерского и финансового консалтинга (18 %), налогового и юридического консалтинга (7 %).



Рис. 1. Структура российского рынка консалтинга в 2021 году, % [9]

Весной 2022 года крупные западные компании ушли из России. Вопреки опасениям рынок консалтинга не рухнул, а пошел по пути импортозамещения [5]. Многие российские представительства международных консалтинговых компаний осуществили ребрендинг и переориентировали свою деятельность на оказание услуг на внутреннем рынке. Развитию рынка консалтинга в настоящее время также способствует ратификация Соглашения об осуществлении аудиторской деятельности в рамках Евразийского экономического союза [12].

В 2022–2023 годах рынок бухгалтерского и налогового консалтинга продолжает показывать положительную динамику, характеризуется стабильным спросом на данные виды услуг, обусловленных в том числе постоянными изменениями соответствующего законодательства и усилением государственного налогового контроля [1].

В связи с этим научное исследование, посвященное организационным аспектам бухгалтерского и налогового консалтинга, представляется актуальным.

Целью научного исследования стала алгоритмизация процесса организации консалтинговой деятельности.

Для достижения цели поставлены и решены задачи исследования:

- сформулированы требования к организации консалтинговой деятельности;
- определены перечень услуг и этапы организации консалтинговой деятельности в сфере бухгалтерского учета и налогообложения;
- разработаны алгоритмы выбора консалтинговой организацией варианта бухгалтерского и налогового сопровождения клиента.

Научная новизна исследования заключается в разработке алгоритмов выбора консалтинговой организацией вариантов бухгалтерского и налогового сопровождения клиентов.

Практическая значимость исследования состоит в создании инструментария, позволяющего оптимизировать работу по организации консалтинговой деятельности.

В современной трактовке консалтинг представляет собой деятельность по профессиональному консультированию в различных сферах деятельности субъектов хозяйствования. Многие исследователи определяют консалтинговую деятельность как профессиональную помощь управленческому персоналу с целью повышения эффективности и оптимизации деятельности организации за счет выявления проблем, поиска и реализации возможностей конструктивных изменений [3, 4].

Несмотря на распространенность и востребованность консалтинговой деятельности, в России отсутствует регламентирующая ее специфическая законодательная база. Это приводит к различным толкованиям и классификациям видов и принципов консалтинга, требованиям к его организации и квалификации профессиональных консультантов, не позволяя создать целостную систему российского консалтинга, что тормозит развитие консалтинговых услуг в России, влияет на качество предоставляемых услуг.

В определенной степени качество услуг на рынке поддерживается тем, что преимущественно оказанием консалтинговых услуг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения занимаются аудиторские фирмы, деятельность которых

строго регламентирована. В соответствии с п. 7 ст. 1 Федерального закона от 30.12.2008 г. № 307 «Об аудиторской деятельности», аудиторские организации, индивидуальные аудиторы, наряду с аудиторскими услугами, могут оказывать прочие, связанные с аудиторской деятельностью услуги, в частности:

- постановку, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, бухгалтерское консультирование;
- налоговое консультирование, постановку, восстановление и ведение налогового учета, составление налоговых расчетов и деклараций;
- автоматизацию бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий [11].

Несовершенство законодательства обусловило ситуацию, при которой оказанием консалтинговых услуг могут заниматься любые организации, определившие для себя данный вид деятельности, поскольку, согласно информационному сообщению Минфина РФ от 28.01.2010 г., данные услуги не являются аудиторскими услугами и могут оказываться не только аудиторскими организациями и индивидуальными аудиторами [2]. Это часто приводит к проблемам как с точки зрения качества оказания услуг, так и соблюдения принципа конфиденциальности в отношении коммерческой информации клиента.

На практике консалтинг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения также включает аутсорсинг учетных функций, проверку соблюдения законодательства при совершении

хозяйственных операций и оценку их целесообразности, оценку правильности и своевременности расчетов организации, оптимизацию налогообложения, налоговое планирование, налоговый аудит и др.

Эффективное оказание консалтинговых услуг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения обеспечивается соблюдением со стороны консалтинговой организации ряда требований, среди которых:

- высокая профессиональная подготовка персонала;
- наличие четкой модели сотрудничества с клиентами и алгоритма действий при решении поставленных задач;
- оказание обучающего воздействия на клиентов;
- современное организационно-методическое и программное обеспечение;
- обеспечение информационной безопасности;
- предоставление гарантий;
- соблюдение принципа независимости;
- обеспечение конфиденциальности информации.

Соблюдение указанных требований способствует достижению основной цели бухгалтерского и налогового консалтинга – формированию и/или оптимизации соответствующих бизнес-процессов.

Организация консалтинговой деятельности в сфере бухгалтерского учета и налогообложения предполагает реализацию общих и специфических этапов (рис. 2).

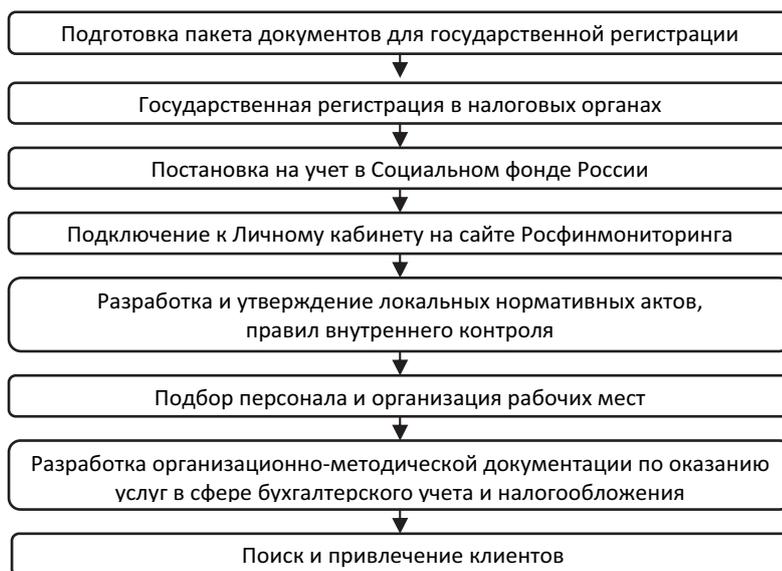


Рис. 2. Этапы организации консалтинговой деятельности в сфере бухгалтерского учета и налогообложения

Представленная на рис. 2 последовательность действий отражает организационные аспекты создания консалтинговой компании по оказанию услуг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения. Такие этапы, как подготовка пакета документов для государственной регистрации, регистрация в налоговых органах, постановка на учет в Социальном фонде России, разработка локальных нормативных актов, подбор персонала и организация рабочих мест, поиск и привлечение клиентов, являются общими для создания любой организации. Специфическими этапами, характерными для консалтинговой организации исследуемой направленности, являются: регистрация на сайте Росфинмониторинга, разработка и утверждение правил внутреннего контроля, формирование организационно-методической документации по оказанию услуг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения.

Важным аспектом создания компании является выбор видов экономической деятельности в соответствии с Общероссийским классификатором. Организации, осуществляющие бухгалтерское и налоговое консультирование, применяют коды ОКВЭД: 69.20.2 «Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета», 69.20.3 «Деятельность в области налогового консультирования» [6].

Они также выступают субъектами, обязанными применять нормы Федерального закона от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» [10]. В этой связи они обязаны:

- пройти регистрацию на сайте Росфинмониторинга;
- разработать и утвердить правила внутреннего контроля с учетом требований постановления Правительства РФ от 30.06.2012 г. № 667 [7];
- обеспечить реализацию правил внутреннего контроля, назначив для этого специальное должностное лицо;
- осуществлять идентификацию клиентов и фиксировать полученные сведения в специальной анкете согласно приказу Росфинмониторинга от 20.05.2022 г. № 100 [8].

Важнейшим этапом организации оказания услуг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения является разработка соответствующей организационно-методической документации, которая включает в себя алгоритм выбора варианта бухгалтерского и налогового сопровождения и комплекс методических рекомендаций по оказанию услуг.

Алгоритм выбора консалтинговой организацией варианта бухгалтерского сопровождения клиента представлен на рис. 3.



Рис. 3. Алгоритм выбора консалтинговой организацией варианта бухгалтерского сопровождения клиента



Рис. 4. Алгоритм выбора консалтинговой организацией варианта налогового сопровождения клиента

Выбор варианта бухгалтерского сопровождения, как показано на рис. 3, зависит от уровня организации бухгалтерского учета у клиента. В том случае, если клиент ведет бухгалтерский учет, консалтинговая компания может предоставить ему услуги по бухгалтерскому консультированию, проверке правильности ведения бухгалтерского учета и аутсорсингу учетных функций. Если у клиента отсутствует система бухгалтерского учета, консалтинговая организация может предложить ему услугу по постановке такой системы с возможной дальнейшей передачей ведения учета на аутсорсинг.

Алгоритм выбора консалтинговой организацией варианта налогового сопровождения клиента представлен на рис. 4.

При выборе варианта налогового сопровождения (см. рис. 4) организация, оказывающая услуги, в зависимости от состояния налогообложения у клиента, может предложить ему налоговое консультирование, налоговое планирование, проведение налогового аудита, оптимизацию налогообложения и другие услуги.

Предложенные алгоритмы направлены на оптимизацию процесса принятия консалтинговой организацией решения о варианте бухгалтерского или налогового сопровождения клиентов. При любом варианте между сторонами

должен быть заключен договор возмездного оказания услуг в соответствии с нормами гражданского законодательства.

Практика показывает, что наиболее трудоемким этапом при организации консалтинговой деятельности выступает разработка комплекса методических рекомендаций по оказанию услуг в сфере бухгалтерского учета и налогообложения. Такие внутренние стандарты, в частности, обеспечивают высокое качество оказываемых консалтинговых услуг.

Применение представленных в статье подходов позволит консалтинговым компаниям эффективно решить ряд вопросов, связанных с организацией консалтинговой деятельности в сфере бухгалтерского учета и налогообложения.

Список источников

1. Анализ российского рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг: итоги 2020 г., прогноз до 2023 г. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/12281/> (дата обращения: 02.05.2023).
2. Информационное сообщение Минфина РФ от 28 января 2010 г. «Для пользователей аудиторских услуг»: в ред. от 05.03.2010 г. // Справочная правовая система «Консультант-Плюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.05.2023).

3. Ибрафиллов Н. Т., Горявин А. Н., Кецын С. М. Российский современный консалтинг: решение проблем // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2016. № 2. С. 1–7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-sovremennyy-konsalting-reshenie-problem> (дата обращения: 02.05.2023).

4. Кириллова В. Э., Закирова А. Р. Развитие методического инструментария управленческого консультирования // Казанский педагогический журнал. 2018. № 2(127). С. 213–218. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodicheskogo-instrumentariya-upravlencheskogo-konsultirovaniya> (дата обращения: 02.05.2023).

5. Консалтинг 2023. Новая большая четверка и топовые российские консалтинговые компании. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/566048/> (дата обращения: 02.05.2023).

6. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД 2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) (принят и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 января 2014 г. № 14-ст) : в ред. от 29.12.2022 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL : <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.05.2023).

7. Постановление Правительства РФ от 30.06.2012 г. № 667 «Об утверждении требований к правилам внутреннего контроля, разрабатываемым организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом, и индивидуальными предпринимателями, и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» : в ред. от 10.04.2023 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL : <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.05.2023).

8. Приказ Федеральной службы по финансовому мониторингу от 20.05.2022 г. № 100 «Об утверждении требований к идентификации клиентов, представителей клиента, выгодоприобретателей и бенефициарных владельцев, в том числе с учетом степени (уровня) риска совершения подозрительных операций» : в ред. от 29.12.2022 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.05.2023).

9. Российский консалтинг на 2021 год // Ежегодный рэнкинг от рейтингового агентства RAEX (РАЭК-Аналитика) – Рейтинговое

агентство «Эксперт» : офиц. сайт. URL: <https://raex-a.ru/researches/consulting/2020> (дата обращения: 02.05.2023).

10. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» : в ред. от 28.04.2023 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.05.2023).

11. Федеральный закон от 30.12.2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» : в ред. от 07.02.2023 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.05.2023).

12. Федеральный закон от 28.04.2023 г. № 140-ФЗ «О ратификации Соглашения об осуществлении аудиторской деятельности в рамках Евразийского экономического союза» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.05.2023).

References

1. Analiz rossijskogo rynka outsorsinga buhgalterskih uslug: itogi 2020 g., prognoz do 2023 g. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/12281/>. (data obrashcheniya: 02.05.2023).

2. Informacionnoe soobshchenie Minfina RF от 28 yanvarya 2010 g. «Dlya pol'zovatelej auditorских uslug» : v red. ot 05.03.2010 g. // Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus». – URL: <http://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

3. Israfilov N. T., Garyavin A. N., Kecyan S. M. Rossijskij sovremennij konsalting: reshenie problem // Elektronnyj nauchno-metodicheskij zhurnal Omskogo GAU. 2016. № 2. S. 1–7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-sovremennyy-konsalting-reshenie-problem> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

4. Kirillova V. E., Zakirova A. R. Razvitie metodicheskogo instrumentariya upravlencheskogo konsul'tirovaniya // Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. 2018. № 2(127). S. 213–218. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodicheskogo-instrumentariya-upravlencheskogo-konsultirovaniya> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

5. Konsalting 2023. Novaya bol'shaya chetverka i toповые rossijskie konsaltingovye kompanii. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/566048/> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

6. Obshcherossijskij klassifikator vidov ekonomicheskoy deyatel'nosti (OKVED 2) OK 029-2014 (KDES Red. 2) (prinyat i vveden v dejstvie prikazom Federal'nogo agentstva po tekhnicheskomu regulirovaniyu i metrologii ot 31 yanvarya 2014 g. № 14-st) : v red. ot 29.12.2022 // Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus». URL : <http://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

7. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 30.06.2012 g. № 667 «Ob utverzhdenii trebovanij k pravilam vnutrennego kontrolya, razrabatyvaemym organizაციyami, osushchestvlyayushchimi operacii s denezhnymi sredstvami ili inym imushchestvom, i individual'nymi predprinimatel'yami, i o priznanii utrativshimi silu nekotoryh aktov Pravitel'stva Rossijskoj Federacii» : v red. ot 10.04.2023 g. // Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus». URL : <http://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

8. Prikaz Federal'noj sluzhby po finansovomu monitoringu ot 20.05.2022 g. № 100 «Ob utverzhdenii trebovanij k identifikacii klientov, predstavitelej klienta, vygodopriobretatelej i beneficiarnyh vladel'cev, v tom chisle s uchetom stepeni (urovnya) riska soversheniya podozritel'nyh operacij» : v red. ot 29.12.2022 g. // Spravochnaya pravovaya sistema

«Konsul'tantPlyus». URL: <http://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

9. Rossijskij konsalting na 2021 god // Ezhegodnyj renking ot rejtingovogo agentstva RAEX (RAEKS-Analitika) – Rejtingovoe agentstvo «Ekspert» : ofic. sajt. URL: <https://raex-a.ru/researches/consulting/2020> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

10. Federal'nyj zakon ot 07.08.2001 № 115-FZ «O protivodejstvii legalizacii (otmyvaniyu) dohodov, poluchennyh prestupnym putem, i finansirovaniyu terrorizma» : v red. ot 28.04.2023 g. // Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus». URL: <http://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

11. Federal'nyj zakon ot 30.12.2008 g. № 307-FZ «Ob auditorskoj deyatel'nosti» : v red. ot 07.02.2023 g. // Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus». URL: <http://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

12. Federal'nyj zakon ot 28.04.2023 g. № 140-FZ «O ratifikacii Soglasheniya ob osushchestvlenii auditorskoj deyatel'nosti v ramkah Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza» // Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus». URL: <http://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.05.2023).

УПРАВЛЕНИЕ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ

УДК 004.738 : 336.719

Семенова Ольга Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
o_semenova@ksu.edu.ru

Цветкова Зоя Николаевна

студент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
zoya.tsvetkova333@gmail.com

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ИНТЕРНЕТ-СРЕЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СБОРА ДАННЫХ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СОВКОМБАНК»)

***Аннотация.** В статье рассмотрены основные информационные ресурсы для сбора данных о деятельности коммерческих банков и сделан краткий обзор информации о них, представленной в сети Интернет. Проанализирован рейтинг российских банков по ключевым финансовым показателям их деятельности, а также активность банков в социальных сетях на начало 2022 года. Проведен сравнительный анализ банковских продуктов, предоставляемых в Костромской области. В качестве примера проведен анализ источников информации по основным направлениям деятельности публичного акционерного общества «Совкомбанк», на основе результатов которого был сформирован перечень официальных и достоверных интернет-ресурсов для сбора информации о деятельности коммерческого банка.*

***Ключевые слова:** коммерческий банк, кредитная организация, Банк России, ПАО «Совкомбанк», рейтинг, сайт, банковский продукт*

Olga Yu. Semenova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

Zoya N. Tsvetkova

student, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

INTERNET INFORMATION SLICE AS A DATA COLLECTION TOOL FOR THE CHARACTERISTICS OF A COMMERCIAL BANK (ON THE EXAMPLE OF PJSC “SOVCOMBANK”)

***Abstract.** The article discusses the main information resources for collecting data on the activities of commercial banks and provides a brief overview of the information about them presented on the Internet. The rating of Russian banks on key financial indicators of their activity, as well as the activity of banks in social networks at the beginning of 2022, is analyzed. A comparative analysis of banking products provided in the Kostroma region is carried out. As an example, the analysis of information sources on the main activities of the Public Joint Stock Company “Sovcombank” was carried out, based on the results of which a list of official and reliable Internet resources for collecting information about the activities of a commercial bank was formed.*

***Keywords:** commercial bank, credit institution, Bank of Russia, PJSC “Sovcombank”, rating, website, banking product*

В современном мире Интернет играет важную роль в формировании имиджа любой компании среди потребителей. Что касается клиентов коммерческих банков, то перед ними всегда стоит непростая задача в выборе наиболее выгодного и надежного банковского продукта, который они осуществляют зачислить с помощью информации, найденной на различных порталах сети Интернет. В этом заключается актуальность выбранной темы.

В процессе исследования доказана необходимость сбора данных для формирования представления о деятельности коммерческих банков и достаточность информации о них в открытых источниках. На основе собранной информации систематизированы источники данных о банковской деятельности по запросам некоторых категорий пользователей.

Публичное акционерное общество «Совкомбанк» (далее – ПАО «Совкомбанк») – это

российский частный коммерческий банк, крупная банковская организация, предоставляющая широкий спектр услуг.

Коммерческий банк представляет собой разновидность кредитной организации – это финансовое учреждение, являющееся частью кредитной системы страны. В соответствии с Федеральным законом № 395-1 «О банках и банковской деятельности» кредитные организации не имеют права осуществлять производственную, торговую и страховую виды деятельности [9].

Согласно законодательству, основные формы отчетности коммерческих банков подлежат публикации на сайте Банка России. К ним относятся следующие:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о финансовых результатах;
- отчет об уровне достаточности капитала для покрытия рисков;
- отчет об изменениях в капитале кредитной организации;
- сведения об обязательных нормативах, нормативе финансового рычага и нормативе краткосрочной ликвидности;
- отчет о движении денежных средств.

Следует упомянуть о том, что 6 марта 2022 года Банк России принял решение временно сократить объем раскрытия отчетности, публикуемой кредитными организациями на своих сайтах. Это сделано для ограничения рисков кредитных организаций, связанных с введенными санкциями. Начиная с отчетности за февраль 2022 года, банки не должны публиковать бухгалтерскую (финансовую) отчетность по российским стандартам, а также дополнительные раскрытия к ней. Данные меры являются временными, они не отменяют обязанности кредитных организаций отчитываться перед Банком России.

Помимо отчетности коммерческих банков, на сайте Банка России также публикуется перечень системно значимых кредитных организаций, на долю которых приходится около 77 % совокупных активов российского банковского сектора. В данном перечне в 2022 году ПАО «Совкомбанк» заняло третью позицию среди тринадцати крупнейших российских банков. Статус системно значимой кредитной организации банк получил в 2020 году [5].

Для характеристики деятельности ПАО «Совкомбанк» была изучена выписка из Единого государственного реестра юридических лиц, которая получена на сайте Федеральной налоговой службы. По данным выписки можно сказать, что основной деятельностью общества является денежное посредничество прочее. Кроме того, банк осуществляет пять дополнительных видов деятельности:

- предоставление займов и прочих видов кредита;
- деятельность по предоставлению потребительского кредита;
- деятельность дилерская;
- деятельность по управлению ценными бумагами;
- деятельность вспомогательная прочая в сфере финансовых услуг, кроме страхования и пенсионного обеспечения [8].

Рассмотрим положение организации среди ее ближайших конкурентов. Согласно данным сайта Банки.ру, на 1 февраля 2022 года ПАО «Совкомбанк» заняло девятое место в рейтинге российских банков по ключевым показателям деятельности, рассчитанным по методике Банки.ру с использованием отчетности кредитных организаций РФ, публикуемой на сайте Банка России.

В табл. 1 представлен рейтинг российских банков на начало 2022 года.

Таблица 1

Рейтинг российских банков по величине активов

Позиция в рейтинге	Название банка	Регион регистрации	Январь, млрд руб.	Февраль, млрд руб.	Изм., %
1	ПАО «Сбербанк России»	Москва	38 632	39 109	1,24
2	Банк ВТБ (ПАО)	Санкт-Петербург	19 485	19 823	1,75
3	Банк ГПБ (АО)	Москва	8620	8935	3,65
4	НКО НКЦ (АО)	Москва	6088	6215	2,09
5	АО «Альфа-банк»	Москва	5726	6141	7,25
6	АО «Россельхозбанк»	Москва	4264	4220	-1,05
7	Московский Кредитный Банк	Москва	3483	3671	5,39
8	ПАО Банк «ФК Открытие»	Москва	3315	3415	3,02
9	ПАО «Совкомбанк»	Кострома	2074	1988	-4,16

Позиция в рейтинге	Название банка	Регион регистрации	Январь, млрд руб.	Февраль, млрд руб.	Изм., %
10	АО «Райффайзенбанк»	Москва	1612	1625	0,85
11	ПАО «Росбанк»	Москва	1597	1572	-1,54
12	АО «Тинькофф Банк»	Москва	1288	1270	-1,43

Составлено авторами на основе [1].

Таблица 2

Позиция ПАО «Совкомбанк» в рейтинге российских банков по основным показателям финансового состояния кредитных организаций

Позиция в рейтинге по России	Позиция в рейтинге по Костромской обл.	Наименование показателя	Январь, 2022, %
70	2	Рентабельность активов	2,64
31	2	Рентабельность капитала	21,04
152	2	Уровень просроченной задолженности по кредитному портфелю	4,9
179	3	Уровень резервирования по кредитному портфелю	7,19
243	2	Уровень обеспечения кредитного портфеля залогом имущества	60,1

Составлено авторами на основе [1].

Как видно из табл. 1, исследуемая кредитная организация обошла такие крупные российские банки, как АО «Райффайзенбанк», АО «Тинькофф Банк» и др. ПАО «Совкомбанк» входит в десятку лучших банков рейтинга по величине активов и является среди них единственной кредитной организацией, зарегистрированной в Костромской области.

Анализируя отдельные показатели деятельности ПАО «Совкомбанк», можно сказать, что банк занимает высокую позицию в регионе (табл. 2).

Из данных табл. 2 видно, что ПАО «Совкомбанк» занимает второе место в рейтинге по рентабельности активов и капитала за январь 2022 года среди банков, зарегистрированных в Костромской области.

Кроме финансовых показателей, для коммерческих банков также важны социальные. В настоящее время все крупные организации активно развиваются в социальных сетях. Так, на сайте Бробанк.ру представлен рейтинг крупнейших в соцсетях банков III квартала 2022 года, в котором ПАО «Совкомбанк» занимает одиннадцатое место. Помимо этого, на сайте присутствует информация о росте аудитории банков за указанный период, согласно которой ПАО «Совкомбанк» является третьим банком по увеличению количества подписчиков [2].

Надежным источником информации о коммерческом банке также является его официальный сайт. Согласно рейтингу самых

посещаемых сайтов банков 2022 года, сайт ПАО «Совкомбанк» занимает девятую позицию среди пятидесяти финансовых организаций, попавших в данный рейтинг [7].

Рассмотрим виды банковских услуг, предоставляемых в ПАО «Совкомбанк», опираясь на данные официального сайта банка (табл. 3).

Из табл. 3 видно, что ПАО «Совкомбанк» предоставляет клиентам широкий выбор банковских продуктов и услуг, основная деятельность банка направлена на обслуживание как частных, так и юридических лиц, поддержку корпоративно-инвестиционного бизнеса, выполнение финансовых операций с ценными бумагами. Как можно заметить, в перечне банковских продуктов находятся кредитные и депозитные предложения, ориентируясь на условия которых, каждый клиент может выбрать подходящий продукт, удовлетворяющий его потребности. ПАО «Совкомбанк» предлагает набор услуг и продуктов, которые необходимы для успешного ведения малого и среднего бизнеса, а именно: кредиты, овердрафты, зарплатные сервисы, юридическая поддержка и т. д. [7].

Используя данные с официальных сайтов различных кредитных организаций, проведем сравнительный анализ основных банковских продуктов для физических лиц среди крупнейших коммерческих банков в городе Костроме (табл. 4).

Таблица 3

Виды банковских услуг ПАО «Совкомбанк»

Услуги для частных клиентов	Услуги для корпоративных клиентов	Услуги для финансовых учреждений
1. Оформление дебетовых и кредитных карт 2. Платежи и переводы 3. Вклады 4. Ипотека 5. Кредиты 6. Автокредиты 7. Инвестиции 8. Страхование 9. Юридические услуги 10. Аренда сейфов 11. Управление счетами и услугами с помощью дистанционных сервисов и др.	1. Бизнес-кредиты и овердрафт 2. Корпоративные карты 3. Зарплатные сервисы 4. Расчетно-кассовое обслуживание 5. Эквайринг 6. Депозиты в рублях и иностранной валюте 7. Банковские гарантии 8. Международные расчеты 9. Управление счетами и услугами с помощью дистанционных сервисов и др.	1. Кредитование 2. Финансирование 3. Управление ликвидностью 4. Выпуск облигаций 5. Операции на товарных рынках 6. Хеджирование 7. Конверсионные операции 8. Инвестиционная деятельность

Таблица 4

Сравнительный анализ банковских продуктов для физических лиц

Наименование банка	Основные параметры	Ставка, %	Срок	Сумма
Вклады				
ПАО «Совкомбанк»	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Пополнение средств ✓ Проценты выплачиваются единовременно в конце срока ✓ Возможна автопродлонгация 	До 8,5	От 3 мес.	От 10 000 руб.
ПАО «Сбербанк России»	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Без пополнения и снятия ✓ Проценты выплачиваются единовременно в конце срока ✓ Возможна автопродлонгация 	До 9,5	От 1 мес.	От 100 000 руб.
Банк ВТБ (ПАО)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Без пополнения и снятия ✓ Проценты выплачиваются ежемесячно ✓ Невозможна автопродлонгация 	До 9,5	3 г.	От 30 000 руб.
АО «Россельхозбанк»	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Без пополнения и снятия ✓ Проценты выплачиваются единовременно в конце срока ✓ Возможна автопродлонгация 	До 9,8	3 г.	От 10 000 руб.
Кредиты				
ПАО «Совкомбанк»	Под залог недвижимости: <ul style="list-style-type: none"> ✓ заемщиками могут быть работники по найму, ИП от 20 лет ✓ стаж работы на последнем месте не менее 4 месяцев 	От 6,9 до 9,65	До 15 лет	До 30 млн руб.
	На любые цели: <ul style="list-style-type: none"> ✓ без подтверждения дохода на этапе подачи заявки (на усмотрение банка) ✓ заемщиками могут быть работники по найму от 18 лет ✓ максимальный возраст заемщика на момент погашения кредита – 85 лет 	От 6,9 до 34,9	До 5 лет	До 5 млн руб.

Наименование банка	Основные параметры	Ставка, %	Срок	Сумма
ПАО «Сбербанк России»	На любые цели: ✓ без подтверждения дохода и занятости ✓ заемщиками могут быть работники по найму, ИП, самозанятые, пенсионеры, студенты от 18 лет	От 15,9 до 25,9	До 1 г.	До 150 000 руб.
	Образовательный кредит: ✓ без подтверждения дохода и занятости ✓ заемщиками могут быть студенты (молодежь) от 14 лет ✓ оплачивается высшее и среднее профессиональное образование ✓ длительная отсрочка основного долга	3	До 15 лет	До 10 млн руб.
	Под залог недвижимости: ✓ заемщиками могут быть работники по найму, ИП, пенсионеры, владельцы или совладельцы собственного бизнеса, владельцы личных подсобных хозяйств	От 13 до 14	до 20 лет	До 20 млн руб.
Банк ВТБ (ПАО)	На любые цели: ✓ общий стаж работы должен быть более 1 года ✓ заемщиками могут быть работники по найму, работники бюджетной сферы, военнослужащие, пенсионеры, самозанятые от 23 лет	От 4,4 до 24,3	до 7 лет	До 7 млн руб.
АО «Россельхозбанк»	Кредит наличными: ✓ общий стаж работы должен быть не менее 1 года, на последнем месте работы – 6 мес. ✓ заемщиками могут быть работники по найму от 23 лет с положительной кредитной историей	От 3,9 до 9,8	До 5 лет	До 5 млн руб.
	Под залог недвижимости: ✓ общий стаж работы должен быть не менее 1 года, на последнем месте работы – 6 мес. ✓ заемщиками могут быть работники по найму от 21 года, владельцы личных подсобных хозяйств, прочие	От 14,9 до 15	До 10 лет	До 10 млн руб.

Составлено авторами на основе данных [3, 4, 6, 7].

Из данных табл. 4 можно сделать вывод, что среди крупнейших банков г. Костромы ПАО «Совкомбанк» предлагает физическим лицам вклады с самой низкой начальной суммой и сроком от 3 месяцев. Если говорить о кредитах, то преимуществом ПАО «Совкомбанк» среди конкурентов является максимальный возраст заемщиков на момент погашения кредита (85 лет).

Кроме того, банк предоставляет самые крупные кредиты под залог недвижимости.

Для характеристики доступности необходимых данных для различных категорий клиентов ПАО «Совкомбанк» был проведен анализ источников информации по основным направлениям деятельности исследуемой кредитной организации, который представлен в табл. 5.

Таблица 5

Источники информации по основным направлениям деятельности ПАО «Совкомбанк» для различных категорий клиентов

Критерий	Источник	Ссылка
Источники информации для физических лиц		
Кредиты, ипотека и автокредиты	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/credits
	Банки.ру	https://www.banki.ru/products/credits/sovcombank/
	Банкирос.ру	https://kostroma.bankiros.ru/bank/sovcombank/credits
Кредитный калькулятор	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/apply/credit/kalkulyator-kredita/
	Бробанк.ру	https://brobank.ru/credit-sovcombank/

Критерий	Источник	Ссылка
Банковские карты	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/cards
Вклады	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/deposits
	Банки.ру	https://www.banki.ru/products/deposits/sovcombank/
	Бробанк.ру	https://brobank.ru/banki/sovcombank/vklady/
	Сравни.ру	https://www.sravni.ru/bank/sovcombank/vklady/regiony/kostroma/
	Банкирос.ру	https://kostroma.bankiros.ru/bank/sovcombank/deposit
Калькулятор вкладов	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/apply/halvadeposit/kalkulyator-onlajn/
	Банкирос.ру	https://bankiros.ru/bank/sovcombank/deposit-calculator
	Сравни.ру	https://www.sravni.ru/bank/sovcombank/vklady/kalkuljator/
Инвестиции	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/investments
Источники информации для малого и среднего бизнеса и ИП		
Кредиты	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/business/kredit
	Бробанк.ру	https://brobank.ru/rko-sovcombank/credits/
	Банкирос.ру	https://bankiros.ru/bank/sovcombank/business-credits
Расчетно-кассовое обслуживание	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/business/raschetno-kassovoe-obsluzhivanie
Депозиты	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/business/depoziti-msb
Эквайринг	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/business/ekvairing
Источники информации для корпоративных клиентов		
Кредиты	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/corp/kreditovanie
	Банки.ру	https://www.banki.ru/products/credits/catalogue/kredit_dlya_ooo/bank/sovcombank/
Расчетно-кассовое обслуживание	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/corp/rko
	Бробанк.ру	https://brobank.ru/rko-sovcombank/
Депозиты	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/corp/depoziti
Зарплатный проект	Официальный сайт ПАО «Совкомбанк»	https://sovcombank.ru/corp/zp-proekt

Составлено авторами.

Из данных, представленных в табл. 5, видно, что существует большое количество различных информационных интернет-ресурсов о предоставляемых ПАО «Совкомбанк» услугах для физических лиц. Всю информацию можно найти на официальном сайте кредитной организации, также существует множество сайтов для подбора кредитов и вкладов частным лицам. Основным источником информации о банковских продуктах для юридических лиц является официальный сайт ПАО «Совкомбанк».

Таким образом, можно прийти к выводу, что необходимые сведения о ПАО «Совкомбанк» представлены в свободном доступе на различных информационных порталах сети

Интернет. Официальным и достоверным источником информации является сайт Банка России, на котором публикуются основные формы отчетности банка, а также сайт Федеральной налоговой службы. Позицию банка среди других кредитных организаций можно оценить благодаря сайтам Банки.ру и Бробанк.ру. ПАО «Совкомбанк» занимает девятое место в рейтинге коммерческих банков России по ключевым показателям деятельности за февраль 2022 года и первое место среди кредитных организаций, зарегистрированных в Костромской области. Кроме того, существует официальный сайт ПАО «Совкомбанк», с помощью которого можно ознакомиться с полным перечнем предлагаемых банком услуг.

Список источников

1. Банки.ру : финансовый маркетплейс. URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 03.04.2023).
2. Бробанк.ру : [сервис подбора финансовых услуг]. URL: <https://brobank.ru/krupnejshie-v-socsetyah-banki-iii-kvartal-2022/> (дата обращения: 15.04.2023).
3. Официальный сайт АО «Россельхозбанк». URL: <https://www.rshb.ru/> (дата обращения: 08.04.2023).
4. Официальный сайт Банка ВТБ (ПАО). URL: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 08.04.2023).
5. Официальный сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 14.04.2023).
6. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». URL: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 07.04.2023).
7. Официальный сайт ПАО «Совкомбанк». URL: <https://sovcombank.ru/> (дата обращения: 07.04.2023).
8. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. URL: <https://egrul.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 01.04.2023).
9. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 : [принят Государственной Думой 17 июля. 2009 г. : одобрен Советом Федерации 18 июля. 2009 г.] // Закон : электр. фонд правовой и нормативно-технической информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9004805> (дата обращения: 02.04.2023).

References

1. Banki.ru : finansoviy marketplejs. URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (data obrashcheniya: 03.04.2023).
2. Brobank.ru : [servis podbora finansovyh uslug]. URL: <https://brobank.ru/krupnejshie-v-socsetyah-banki-iii-kvartal-2022/> (data obrashcheniya: 15.04.2023).
3. Oficial'nyj sajt AO «Rossel'hozbank». URL: <https://www.rshb.ru/> (data obrashcheniya: 08.04.2023).
4. Oficial'nyj sajt Banka VTB (PAO). URL: <https://www.vtb.ru/> (data obrashcheniya: 08.04.2023).
5. Oficial'nyj sajt Banka Rossii. URL: <https://cbr.ru/> (data obrashcheniya: 14.04.2023).
6. Oficial'nyj sajt PAO «Sberbank». URL: <https://www.sberbank.ru/> (data obrashcheniya: 07.04.2023).
7. Oficial'nyj sajt PAO «Sovcombank». URL: <https://sovcombank.ru/> (data obrashcheniya: 07.04.2023).
8. Oficial'nyj sajt Federal'noj nalogovoj sluzhby. URL: <https://egrul.nalog.ru/index.html> (data obrashcheniya: 01.04.2023).
9. Rossijskaya Federaciya. Zakony. O bankah i bankovskoj deyatel'nosti : Federal'nyj zakon ot 02.12.1990 № 395-1 : [prinyat Gosudarstvennoj Dumoj 17 iyul. 2009 g. : odobren Sovetom Federacii 18 iyul. 2009 g.] // Zakon : elektr. fond pravovoj i normativno-tekhniczeskoj informacii. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9004805> (data obrashcheniya: 02.04.2023).

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 338.001.36.659.19

Быстрова Ольга Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
Olga.bystrova2011@yandex.ru

Лихачева Татьяна Александровна

студент, Костромской государственной университет, г. Кострома, РФ
kusalnik@mail.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СОВКОМБАНК»

Аннотация. Статья носит аналитический характер и содержит результаты анализа системы мотивации персонала организации, осуществляющей деятельность в банковской сфере. Анализ осуществлен на основе методики Д. В. Боброва при помощи балльной оценки реализации ключевых направлений системы мотивации: сферы воспроизводства человеческого потенциала как труженика, сферы воспроизводства человеческого потенциала как потребителя, сферы воспроизводства человеческого потенциала как субъекта свободных отношений. Интегральные показатели оценки эффективности работы системы мотивации позволяют определить направления дальнейшей работы по формированию лояльности персонала.

Ключевые слова: управление персоналом, система мотивации персонала, социальные программы, лояльности и удовлетворенности сотрудников, развитие персонала, индекс эффективности мотивации персонала, инструменты геймификации

Olga Yu. Bystrova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

Tatyana Al. Likhacheva

student, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT SOVCOMBANK PJSC

Abstract. The article is of an analytical nature and contains the results of the analysis of the personnel motivation system of an organization operating in the banking sector. The analysis was carried out on the basis of D. V. Bobrov with the help of a scoring assessment of the implementation of key areas of the motivation system: the sphere of reproduction of human potential as a worker; the sphere of reproduction of human potential as a consumer; the sphere of reproduction of human potential as a subject of free relations. Integral indicators for evaluating the effectiveness of the motivation system make it possible to determine the directions for further work on the formation of staff loyalty.

Keywords: personnel management, personnel motivation system, social programs, employee loyalty and satisfaction, staff development, staff motivation efficiency index, gamification tools

Управление персоналом подразумевает множество составляющих: кадровую политику, отношения между сотрудниками и руководителями в коллективе, социально-психологические нюансы управленческой деятельности. Центральное место принадлежит определению методик и инструментов, позволяющих повысить производительность, выявить пути, стимулирующие творческую инициативу, способы, повышающие мотивацию персонала к труду. Без детально разработанной модели мотивации функционирование ни одной из

систем управления не будет осуществляться эффективно, поскольку мотивация является фактором, побуждающим коллектив в целом и конкретного индивида, в частности, к достижению целей коллектива и собственных целей.

Степень эффективности выполняемого сотрудниками труда обуславливает успешность функционирования любой организации. Поэтому одним из основных направлений анализа деятельности организации является анализ системы мотивации сотрудников.

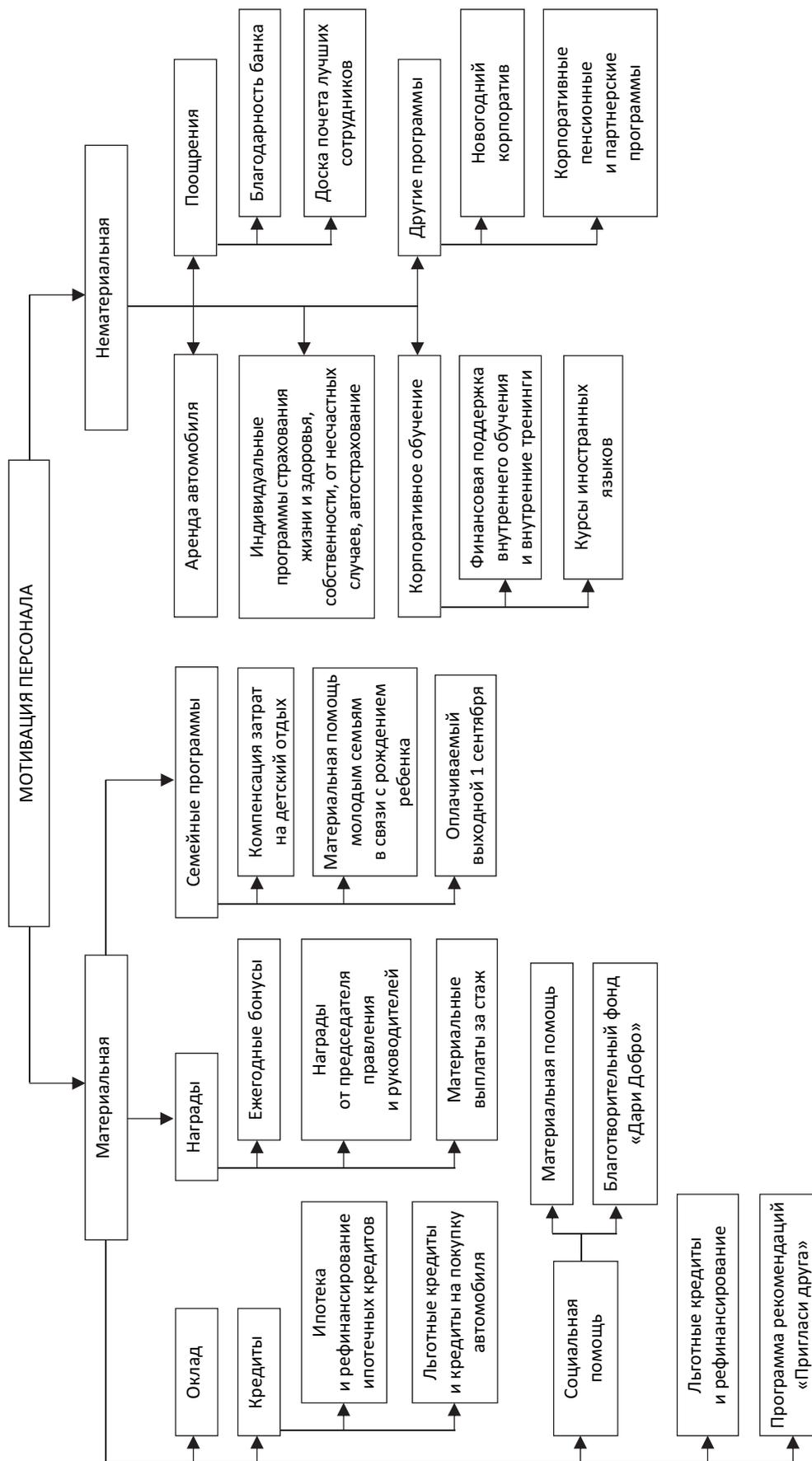


Рис.. Система мотивации персонала ПАО «Совкомбанк»

В 2019–2022 годах в ПАО «Совкомбанк» действует кодекс корпоративной этики, в котором установлены принципы взаимоотношений в организации – «Сотрудники – Банк». ПАО «Совкомбанк» постоянно совершенствует методы мотивации персонала. Наиболее амбициозные сотрудники участвуют в мотивационной программе «Карта развития» (рис.). В ПАО «Совкомбанк» разработана эффективная программа мотивации, предусматривающая как материальные, так и нематериальные вознаграждения для всех сотрудников. Развитие персонала – это вклад в устойчивое развитие и высокую производительность бизнеса. Анализируя размер заработной платы сотрудников всех уровней, ПАО «Совкомбанк» ежегодно разрабатывает и внедряет льготные программы компенсаций и выгодных предложений.

Анализируя данные, представленные в таблице 1, можно заметить, что рост затрат на мотивацию и вознаграждение персонала составил 18,5 млн руб., это в основном связано с ростом затрат на социальную помощь сотрудникам на 10,5 тыс. руб., на корпоративное обучение на 2,4 тыс. руб. и организацию прочих мероприятий

на 3,2 тыс. руб. Наибольшую долю в структуре затрат занимают затраты на социальную помощь – 58 % в 2021 году.

Оценку эффективности мотивации персонала ПАО «Совкомбанк» будем осуществлять по методике Д. В. Боброва. Его методика основана на определении интегрального показателя или индекса эффективности мотивации персонала путем балльной оценки реализации ее ключевых направлений. Мотивация персонала рассматривается с точки зрения воспроизводства человеческого потенциала (ВЧП). В методике отражены основные сферы мотивации персонала предприятия, определены направления рассматриваемых сфер, их ключевые показатели, а также предложены шкалы балльной оценки этих индикаторов [1].

На первом этапе исследования произведем расчет количественных показателей для оценки эффективности мотивации персонала ПАО «Совкомбанк» в разрезе сферы воспроизводства человеческого потенциала как труженика (табл. 2).

На следующем этапе исследования необходимо оценить сферу воспроизводства человеческого потенциала как потребителя (табл. 3).

Таблица 1

Направления расходования средств на мотивацию и вознаграждение персонала, млн руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 к 2019 г.
Здоровье	16,3	22,6	19,1	2,8
Аренда автомобиля	0	0	0,3	0,3
Семейные программы	2,1	0	1,4	-0,7
Корпоративное обучение	1,2	4,3	3,6	2,4
Социальная помощь	34,8	54,2	45,3	10,5
Другие программы	5,7	1,1	8,9	3,2
Итого	60,1	82,2	78,6	18,5

Таблица 2

Оценка эффективности мотивации персонала в сфере воспроизводства человеческого потенциала как труженика, балл

Интегральный показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Оплата труда	7,3	7	7,1
Организация и оплата труда	8,8	8,4	8,4
Обучение и планирование карьеры	5	5,1	5,8
Социальное партнерство	4,8	4,2	4,4
Сферовый показатель	6,5	6,2	6,4

Таблица 3

Оценка эффективности мотивации персонала в сфере воспроизводства человеческого потенциала как потребителя, балл

Интегральный показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Реальная заработная плата	5,7	2,8	5,6
Социальный пакет	4,8	6,4	5,4
Базовые социальные блага и услуги	0,9	0,7	0,96
Сферовый показатель	3,8	3,3	4

Далее необходимо оценить эффективность мотивации персонала ПАО «Совкомбанк» в сфере воспроизводства человеческого потенциала как субъекта свободных отношений (табл. 4).

После того как проведен расчет количественных показателей, на их основании составляется сводная таблица с интегральными показателями эффективности мотивации персонала ПАО «Совкомбанк» (табл. 5).

Анализируя полученные данные, стоит отметить, что мотивация персонала ПАО «Совкомбанк» наиболее эффективна в сфере воспроизводства потенциала человека как труженика. Однако за 2019–2021 годы прослеживается отрицательная динамика данного интегрального показателя с 6,5 до 6,4 баллов. Если рассматривать данную сферу детально, то наиболее эффективно корпоративная социальная политика реализуется по направлению «Организация и оплата труда».

На втором месте со значением интегрального показателя 4,1 баллов находится сфера воспроизводства человеческого потенциала как субъекта свободных отношений. Необходимо отметить, что за анализируемый период произошло сокращение данного показателя на 0,2 балла, что обусловлено коррективами, которые внесла пандемия COVID-19.

На третьем месте со значением показателя 4 балла находится сфера воспроизводства потенциала человека как потребителя. В рассматриваемой сфере направление «Реальная заработная плата» в 2021 году принимает значение 5,6 балла, сократившись на 0,1 балла, это можно объяснить более быстрым темпом роста

стоимости потребительской корзины населения по сравнению с темпом роста заработной платы работников.

Достаточно низкий показатель эффективности по направлению «Базовые социальные блага и услуги», что объясняется недостаточностью социальных расходов на медицинское обслуживание и пенсионные программы. Рассматривая показатели по «Социальному пакету», стоит обратить внимание на недостаточность ежегодных выплат социального характера.

Рассмотрев сферовые индексы, следует перейти к интегральному показателю эффективности мотивации персонала ПАО «Совкомбанк». Так, общий показатель эффективности к 2021 году демонстрирует отрицательную динамику.

Таким образом, если следовать таблице ранжирования балльных оценок, предложенной Д. В. Бобровым, то с 2019 по 2021 год ПАО «Совкомбанк» обладает средним уровнем эффективности мотивации персонала. Но в условиях обострения конкуренции и усиления текучести кадров в финансовой сфере нельзя останавливаться на достигнутом уровне, необходимо совершенствовать систему мотивации далее.

ВЫВОДЫ

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом в организации. Главным препятствием на пути решения этих вопросов является нежелание управленческого

Таблица 4

Оценка эффективности мотивации персонала в сфере воспроизводства человеческого потенциала как субъекта свободных отношений, балл

Интегральный показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Физическая культура и спорт	5	4,7	4,8
Культурно-массовые мероприятия	7,2	4,8	6,8
Активный отдых и туризм	0	0	0
Сферовый показатель	4,3	3,2	4,1

Таблица 5

Оценка эффективности мотивации персонала ПАО «Совкомбанк», балл

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Среднее значение
Сфера ВЧП как труженика	6,5	6,2	6,4	6,3
Сфера ВЧП как потребителя	3,8	3,3	4,0	3,7
Сфера ВЧП как субъекта свободных отношений	4,3	3,2	4,1	3,9
Эффективность корпоративной социальной политики	4,9	4,2	4,8	4,6

персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.

Развитие и внедрение инструментов геймификации в технологию мотивации персонала является трендом во многих современных компаниях. Именно управление персоналом признано одной из сфер, в которой геймификация применяется особенно часто. Использование в рабочем процессе игровых элементов позволяет специалистам в области HR решать множество задач, таких как мотивация персонала, рекрутинг, адаптация новых сотрудников, обучение сотрудников, повышение вовлеченности во внутренние процессы организации.

В настоящее время в ПАО «Совкомбанк» уже проводились различного вида игры, направленные на повышение мотивации персонала. Игры носили соревновательный характер, по итогам которых команда или один сотрудник получали баллы, которые могли потратить на призы, например телефоны, кофеварки, мультиварки, денежные призы и т. д.

Как показал анализ практической деятельности ПАО «Совкомбанк», геймификация принесла позитивные результаты, которые выразились в повышении производительности труда сотрудников. Чем больше работы сотрудник выполнил, тем больше баллов получили в личном или командном зачете. Однако можно выявить и основные недостатки проведенных игр: краткосрочность проводимых игр; все игры и задания направлены на увеличение объема выполняемых работ. Вероятно, нивелировать данные отрицательные черты можно при помощи создания принципиально нового подхода к геймификации в банковской сфере – создания полноценной игровой платформы.

Список источников

1. Бобров Д. В. Социальная политика крупной хозяйственной системы: содержание, методическое обеспечение, развитие : дис. ... канд. экон. наук / Гос. ун-т управления. М., 2016. 191 с.

References

1. Bobrov D. V. Social'naya politika krupnoj hozyajstvennoj sistemy: sodержanie, metodicheskoe obespechenie, razvitie : dis. ... kand. ekon. nauk / Gos. un-t upravleniya. M., 2016. 191 s.

УДК 35.082

Мамон Наталья Владимировна

кандидат экономических наук, доцент, Костромской государственный университет, г. Кострома, РФ
tamonNat@yandex.ru

Махова Любовь Вячеславовна

магистрант, Костромской государственный университет, г. Кострома, РФ
makhova198@gmail.com

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ОТБОРА КАДРОВ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Аннотация. Статья посвящена проблемам отбора кадров на государственную гражданскую службу. Выделяются и описываются специфические характеристики этого процесса в сравнении с отбором кадров в коммерческих организациях. Обосновывается идея о том, что процесс отбора, в который вовлечен работник, не является моментным, а периодически повторяется на протяжении всего времени работы в организации. Исходя из этого авторы приходят к выводу, что это необходимо учитывать при формировании механизма управления кадрами. В научный оборот вводятся определения входного и внутреннего отбора с позиций рассмотрения их как элементов повторяющегося процесса отбора в рамках одной организации. Проведена систематизация методов оценки, которые могут быть использованы для обоснованного отбора кадров на различных этапах управления персоналом.

Ключевые слова: органы государственной власти, процесс управления персоналом, государственные службы, отбор кадров, конкурс, методы оценки, должность

Natal'ya V. Mamon

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

Liubov V. Mahova

undergraduate, Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE PERSONNEL SELECTION PROCESS IN THE EXECUTIVE STATE CIVIL SERVICE

Abstract. *The article is devoted to the problems of personnel selection for the state civil service. The specific characteristics of this process are highlighted and described in comparison with the selection of personnel in commercial organizations. The idea is substantiated that the selection process in which the employee is involved is not momentary, but periodically repeats throughout the entire time of work in the organization. Based on this, the author comes to the conclusion that this should be taken into account when forming a personnel management mechanism. Definitions of input and internal selection are introduced into scientific circulation from the standpoint of considering them as elements of a repetitive selection process within the same organization. The systematization of evaluation methods that can be used for reasonable selection of personnel at various stages of personnel management has been carried out.*

Keywords: *state civil service, personnel management process, government employees, personnel selection, competition, evaluation methods, position*

Кадровое обеспечение реализации задач государственных исполнительных органов власти является одной из основных задач стратегического и оперативного управления персоналом. В рамках стратегического контура разрабатывается прогноз будущей потребности в кадрах, в рамках оперативного – осуществляется замещение открывающихся вакансий как из внешних, так и из внутренних источников. Замещение вакантных должностей требует оценки кандидатов на соответствие их квалификации требованиям должности, что приводит к необходимости отбора наиболее подходящего специалиста для выполнения функций. Исходя из этого отбор имеет важнейшее значение для обеспечения государственных органов высоко компетентными специалистами, являясь обязательным элементом процесса управления персоналом.

Состав процессов управления кадрами на государственной гражданской службе (рис. 1) во многом схож с управлением персоналом в коммерческих организациях. Специфическими особенностями является наличие требований как к квалификации кадров, так и к содержанию функций управления, формулируемых на федеральном уровне, в то время как в большинстве других организаций эти требования определяются в рамках внутриорганизационных решений (по коммерческим организациям) или в рамках решений исполнительных органов власти (по подведомственным учреждениям). В качестве

таких требований, в частности, можно отметить обязательность проведения конкурсных процедур на этапе набора и отбора для большинства должностных позиций и установления испытательного срока для отдельных должностей (табл. 1). Кроме того, в качестве специфики можно отметить возможность назначения на вакантную должность специалистов из кадрового резерва, информация о котором представляет собой единый банк данных о специалистах федерального или регионального уровня управления.

Сущность и проблемы отбора персонала в большей мере находят отражение в учебных изданиях таких авторов, как Т. Ю. Базаров, Т. П. Богомолова, В. Р. Веснин, Н. А. Горелов, А. В. Дейнека, И. Б. Дуракова, Б. Л. Еремин, А. Я. Кибанов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников, Э. А. Понуждаев, В. А. Спивак и др. При этом речь, как правило, идет об отборе персонала в сферах, не связанных с государственной службой. Среди авторов научных публикаций по данной проблематике за последнее десятилетие можно назвать Е. А. Бреусову, А. Н. Бунатян, Я. А. Герасину, С. С. Джигоева, Н. В. Демину, Е. А. Колесниченко, Н. Ф. Манафова, Н. С. Минасову, Н. И. Юсупову и др. [2, 3, 5, 6, 9, 10, 12]. Однако большая часть исследований также не затрагивает специфику отбора на государственную службу, что, по-нашему мнению, связано, в первую очередь, с нормативной регламентацией¹ процессов управления персоналом в органах власти.

¹ Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // ИПО «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/187829/>; Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» // ИПО «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/71918302/>; Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации : офиц. сайт. URL: <https://rezerv.openrepublic.ru/ggs/documents/Otbor.pdf> (дата обращения: 18.09.2022).

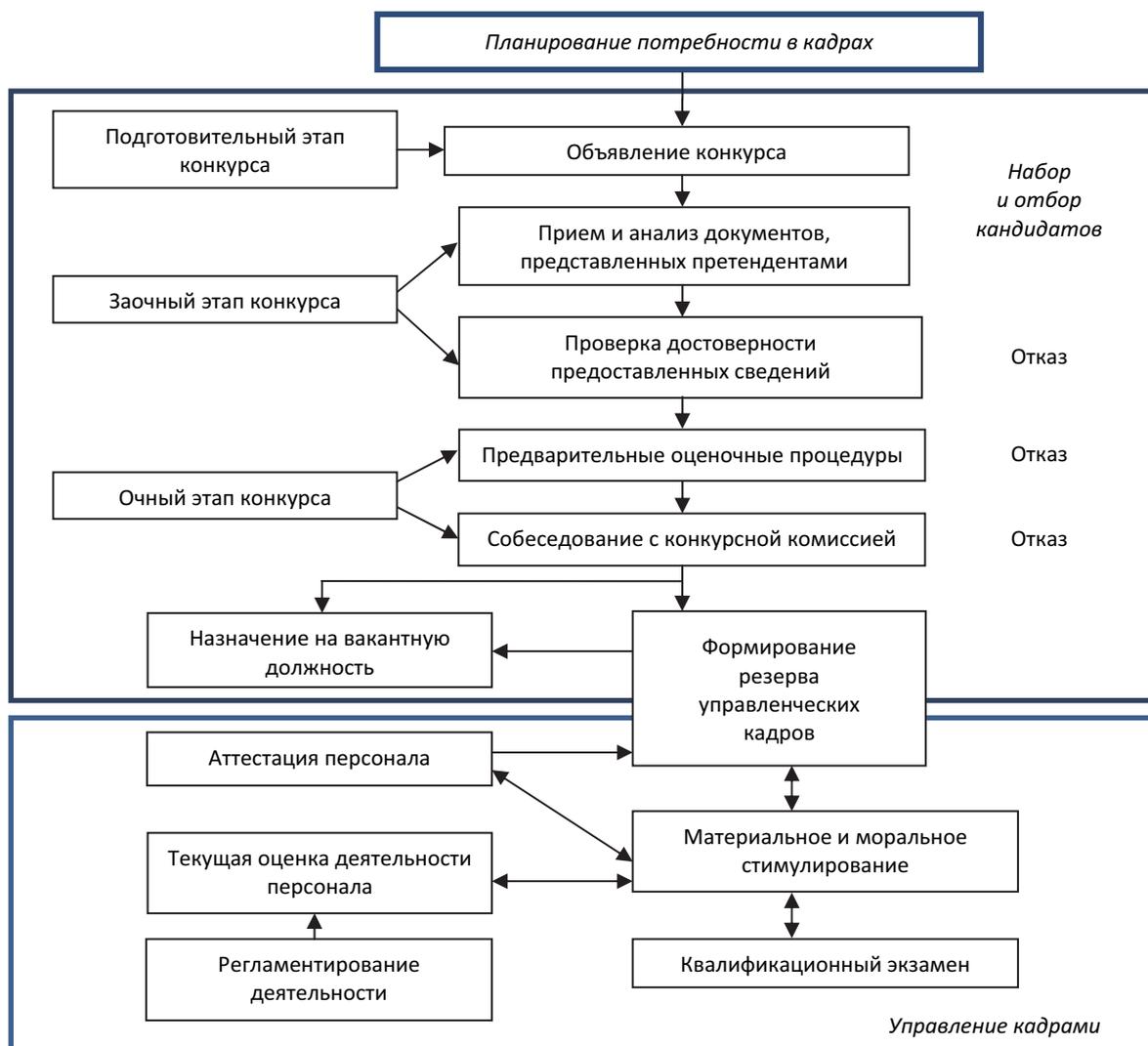


Рис. 1. Процессы управления персоналом на государственной гражданской службе

Таблица 1
Сравнительная характеристика процессов набора и отбора в коммерческие организации и на государственную службу при замещении вакантной должности

Критерий сравнения	Коммерческие организации	Государственная служба
Источники набора	Внешние и внутренние	Внешние и внутренние
Формирование резерва кандидатов в процессе набора	Не обязательно. Требования к количеству кандидатов на должность могут как иметь место, так и отсутствовать	Установлены требования: не менее двух кандидатов на должность, за исключением замещения должности кандидатом из кадрового резерва и ряда отдельных должностей ¹
Конкурс как процедура отбора	Не обязателен	Обязателен, за исключением замещения должности кандидатом из кадрового резерва и ряда отдельных должностей
Наличие этапов	Заочный и очный или только очный	Обязательно заочный и очный
Длительность процесса отбора	В любой день в течение периода, пока открыта вакансия. При проведении конкурса в определенный период времени с назначением даты заседания конкурсной комиссии	По конкурсу в строго определенный период времени. Фиксируются сроки начала приема документов, заочного этапа, проведения очного этапа, том числе дата заседания конкурсной комиссии

¹ Законодательно установлено, что конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся: к группе младших должностей; высшей, главной, ведущей и старшей группам (в период 2022–2023 гг.).

Критерий сравнения	Коммерческие организации	Государственная служба
Критерии отбора	Главный критерий – практические навыки кандидата, которые формально фиксируются опытом работы	Кандидат должен иметь определенный уровень образования, опыт работы и соответствовать требованиям по ограничениям, установленным при поступлении на государственную службу
Документы для назначения на должность	Заявление, паспорт, трудовая книжка. По требованию: документ, подтверждающий профессиональное образование, резюме, анкета	Заявление, паспорт, анкета, трудовая книжка, документы, подтверждающие профессиональное образование, квалификацию и стаж работы, документ об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу, справка об отсутствии судимости ¹
Субъект оценки кандидата	Специалисты кадровой службы и/или руководитель	Конкурсная комиссия на всех этапах проведения конкурса. Ее состав определен законодательно и обязательно включает независимых экспертов
Характер процесса оценки кандидата	Формальный (оценка по документам), собеседование	Законодательно установленная двухэтапная конкурсная процедура ²
Испытания	Чаще отсутствуют. Могут иметь место тестирование и/или испытательные задания	Обязательно тестирование и/или испытательные задания
Испытательный срок	Чаще отсутствует. Может быть установлен по усмотрению работодателя	Предусматривается на некоторых должностях от 1 месяца до 1 года ³

Составлено авторами.

При этом практически во всех публикациях отбор связывается с процессом формирования кадров с позиций замещения вакантных должностей, а сам отбор определяется как процесс выбора нового сотрудника [1], соискателя [12], кандидата [5, 9, 10], работника [8], для занятия вакантной должности, на основе его оценки на соответствие требованиям данной должности.

А. Н. Бунатян [2] рассматривает отбор с позиций процессов, определяя его как последовательность определенных этапов, А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова [7] как управленческую деятельность по изучению качеств кандидатов.

Ряд авторов [11] говорят об отборе как о *системе мер или мероприятий*, осуществляемых для выявления из списка заявителей лица, наилучшим образом подходящего для вакантного места работы, а А. В. Дейнека [4] – как о системе мер или мероприятий для привлечения работников. На наш взгляд, меры –

это, скорее, инструменты, применяемые для оценки кандидатов, а «привлечение» более соответствует таким процессам, как набор, подбор или формирование группы кандидатов, из которых производится отбор.

Мы разделяем точку зрения отдельных авторов, в соответствии с которой отбор:

- проводится не только при найме персонала [7], а осуществляется многократно, в том числе в процессе прохождения службы [8];
- является процессом двусторонним, так как не только организация выбирает наиболее подходящего для должности работника, но и кандидат отдает предпочтение организации, в которой наиболее полно будут востребованы его профессиональные, личностные качества и устремления [5].

Исходя из вышесказанного, мы предлагаем методический подход к управлению процессом отбора кадров в государственных исполнительных органах власти, учитывающий особенности государственной гражданской службы.

¹ Содержание документов проверяется на заочном этапе, в том числе с позиций наличия фактов, подпадающих под ограничения для поступления на госслужбу.

² Процедура включает заочный этап (оценка по документам) и очный (оценка в процессе собеседования), может предусматривать беседу с руководителем подразделения, в котором открыта вакансия, в рамках которой руководитель знакомится с кандидатами, а кандидаты имеют возможность получить информацию о функционале подразделения и должности.

³ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 18.09.2022).

По нашему мнению, состав процессов, в рамках которых происходит профессиональный отбор на государственной службе, включает:

- отбор при замещении вакантной должности;
- испытательный срок;
- профессиональную адаптацию;
- квалификационный экзамен;
- аттестацию;
- формирование кадрового резерва.

Все эти процессы должны выступать в качестве объектов управления в предлагаемом нами механизме управления процессом отбора кадров (рис. 2).

Расширение списка процессов, в рамках которых происходит отбор кадров, позволяет нам выделить два его вида: входной и внутренний отбор.

Входной отбор кадров – это выбор наилучшего кандидата на вакантную должность, осуществляемый в период проведения органом исполнительной власти конкурсных процедур или в рамках подбора.

Внутренний отбор кадров – это многократный выбор государственного служащего, осуществляемый в период трудовой деятельности в органе исполнительной власти в рамках таких процессов, как испытательный срок, трудовая адаптация, квалификационный экзамен, аттестация и формирование кадрового резерва.

По нашему мнению, внутренний отбор может быть *управляемым* или *естественным* процессом.

Управляемый внутренний отбор имеет место:

- после окончания испытательного срока сотрудника: при неудовлетворительном результате испытания представитель нанимателя имеет право расторгнуть с ним служебный контракт;
- после аттестации гражданских служащих, по результатам которой определяется не только соответствие сотрудника замещаемой должности, но и принимается решение о рекомендации к включению в кадровый резерв или о несоответствии замещаемой должности гражданской службы;

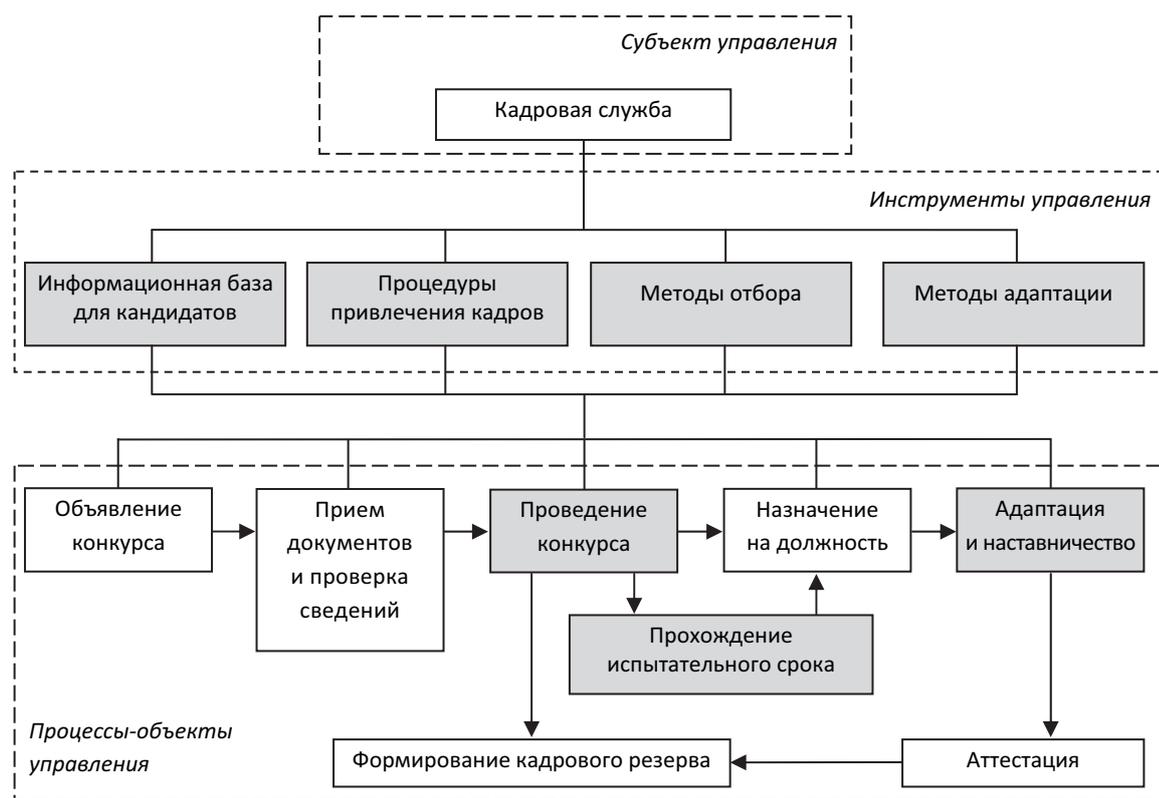


Рис. 2. Механизм управления процессом отбора персонала

Примечания:

1. Процесс «Прохождение испытательного срока» может отсутствовать.
2. Процессы «Прохождение испытательного срока» и «Адаптация» могут совпадать или не совпадать по времени для конкретных индивидуумов.
3. Процесс «Формирование кадрового резерва» может осуществляться по результатам таких процессов, как «Проведение конкурса» и «Аттестация».

– при назначении на должность из кадрового резерва. Перед назначением на должность кандидат тоже подвергается процессу отбора, поскольку таких кандидатов может быть несколько, а значит, требуется сравнительная оценка и выбор наиболее подходящего из них.

Внутренний отбор носит *естественный* характер, если вновь назначенный госслужащий полностью адаптировался к рабочему месту и может продолжить замещать должность гражданской службы, или если он расторгает контракт по собственному желанию, в случае дезадаптации.

Большая часть методов оценки при отборе в рамках процесса (табл. 2) «Замещение вакантных должностей» внесена в рекомендации по проведению конкурсов в исполнительных органах власти. Количественная оценка, как показывает практическая деятельность одного из авторов настоящей статьи в качестве независимого эксперта в составе конкурсных комиссий на протяжении длительного периода времени, применяется в урезанном виде. Членам комиссий предлагают оценить кандидатов, выставив им оценку в баллах, но далеко не все показатели оценки увязаны с вопросами, задаваемыми кандидатам, и описание

системы баллов, позволяющее осуществить их различение, отсутствует. Центр оценки как специфический инструмент оценки кандидатов на должность, так и действующих госслужащих, достаточной хорошо, в том числе с позиций его достоинств, описан в различных по характеру публикациях. Однако, как и количественная оценка, он применяется далеко не во всех органах власти. Связано это, по нашему мнению, с необходимостью решения достаточно большого количества организационных вопросов, в том числе по компетентному кадровому обеспечению постоянно действующей структуры.

Оценка при формировании *кадрового резерва* имеет специфические особенности.

1. Часть кандидатов, участвующих в конкурсе на замещение вакантной должности, по решению комиссии может быть зачислена в резерв. Это означает, что соответствующие кандидаты оцениваются так же, как и его победитель. При этом кандидат, зачисленный в резерв, может претендовать на должность соответствующей группы и в другом исполнительном органе государственной власти. На наш взгляд, существует следующая проблема: если на вакантную должность претендует сотрудник органа власти, проводящего

Таблица 2

Методы оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, применяемые для отбора персонала

Метод оценки	Процесс отбора					
	Замещение вакантных должностей	Формирование кадрового резерва	Испытательный срок	Адаптация	Квалификационный экзамен	Аттестация
1. Тестирование	+	+			+	+
2. Индивидуальное собеседование	+	+	+	+	+	+
3. Подготовка проекта документа	+	+				
4. Написание реферата	+	+				
5. Анкетирование	+	+		+		
6. Центр оценки	+	+				+
7. Формальная характеристика		+	+	+		+
8. Количественные	+	+				+
9. Текущая оценка результативности		+	+	+	+	+
10. Нетрадиционные	+	+				

Составлено авторами.

Примечание. Выделенные фоном методы рекомендованы для оценки федеральными методическими документами.

конкурс, или кандидат, ранее участвовавший в проводимом в нем конкурсе, то его оценка может рассматриваться как обоснованная. Если же он проходил конкурс в другом органе власти, то адекватность оценки на соответствие требованиям должности в другой организации вызывает сомнения.

2. В процессе аттестации комиссия может дать рекомендацию по включению госслужащего в кадровый резерв, что, с одной стороны, означает его отбор из числа аттестуемых, а с другой – дает возможность сокращения применяемых методов оценки (п. 3, 4, 5, 10 табл. 2), так как речь идет о работающем сотруднике.

Период *испытательного срока* ограничен законодательно. Его назначение с позиций организации – оценка по его истечении готовности вновь назначенного работника самостоятельно выполнять обязанности по должности, при этом аттестации данный работник не подлежит, так как ее можно проводить не ранее чем через год после начала работы в организации. Поэтому основными методами оценки в рамках этого процесса являются: текущая оценка результативности; индивидуальное собеседование; формальная характеристика.

Если испытательный срок для работника установлен, то он часто идет параллельно с процессом адаптации. Важность оценки в период *адаптации*, как процесса, в рамках которого проходит отбор, связана с тем, что низкая степень мотивации госслужащего к демонстрации ожидаемых от него результатов деятельности может быть причиной отказа ему в дальнейшей работе в органе власти (если для него был установлен испытательный срок) или негативных оценок в последующем процессе аттестации.

Оценка степени адаптации является процессом двусторонним. С одной стороны, необходима оценка степени профессиональной и психологической адаптации государственного служащего к новым условиям деятельности, а с другой – вновь назначенный специалист оценивает организацию, коллектив и свою деятельность на предмет соответствия своим ожиданиям при поступлении на работу. Для кадровых служб наиболее подходящим вариантом оценки уровня адаптации является анкетирование, охватывающее различные аспекты рабочей среды. При этом если

имеет место дезадаптация работника, то велика вероятность принятия им решения об увольнении, что вновь потребует закрытия вакансии. По результатам анкетирования могут быть приняты регулирующие решения, направленные на корректировку поведения работника или изменение условий его работы (например, прикрепление к нему наставника). Данный метод дополняется текущей оценкой результативности и при необходимости индивидуальным собеседованием.

Сдача *квалификационного экзамена* является элементом процесса отбора, так как по его результатам принимается решение о присвоении государственному служащему первого и последующих классов чинов. Методы оценки при сдаче квалификационного экзамена регламентированы и, по нашему мнению, необходимости в их расширении не требуются. Считаем целесообразным более широко использовать при принятии указанных решений информацию о текущей оценке результативности.

Процесс *«Аттестация»* и методы, применяемые на практике в его рамках, в основном ограничены формальной характеристикой (дается работнику непосредственным руководителем), тестированием и индивидуальным собеседованием с членами аттестационной комиссии. Поскольку оцениваются действующие работники, то такой состав как минимально необходимый может иметь место. Однако так как по результатам аттестации даются рекомендации о зачислении в кадровый резерв, позволяющий продвигаться по службе, или о несоответствии работника занимаемой должности, то для более обоснованных решений целесообразно использовать количественные методы оценки, в которые должна быть «встроена» информация о текущей оценке результативности.

Особо можно отметить нетрадиционные для госслужбы методы оценки (психологические тесты, физиогномику, шоковое интервью, соционику, графологию), которые могут использоваться не только в рамках процессов «Замещение вакантных должностей» и «Формирование кадрового резерва». Они могут быть полезными для оценки вероятности успешности прохождения процесса адаптации, так как эти методы направлены на психологические аспекты личности и позволяют определить наиболее предпочтительную для работника

роль в рабочем коллективе. Последнее может оказывать положительное влияние не только на психологическую адаптацию, но и на профессиональную. Также эти методы могут использоваться при формировании проектных команд и распределении ролей их участников.

Таким образом, разделение процесса отбора на внешний и внутренний позволяет рассматривать процесс управления персоналом на государственной службе с позиций многократности принятия управленческих решений по выбору наиболее компетентного кандидата, а также действующего государственного служащего для выполнения профессиональных задач. Принимая такие решения, руководители и специалисты кадровых служб должны использовать различные методы оценки, состав которых должен определяться исходя из задач отбора. Это будет способствовать формированию и развитию кадрового потенциала исполнительных органов власти.

Список источников

1. Безносова Г. А., Двойникова М. А. Понятие и сущность подбора и отбора персонала // Молодежь и наука. 2016. № 5. С. 18–22.
2. Бунатян А. Н. Экономико-организационные основы современных технологий отбора персонала организации : дис. ... канд. экон. наук. М., 2011. 207 с.
3. Герасина Я. А. Сущность, основные критерии и источники подбора персонала // Молодой ученый. 2019. № 44 (282). URL: <https://moluch.ru/archive/282/63554/> (дата обращения: 19.11.2022).
4. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учебник. 3-е изд., стер. М. : Дашков и К°, 2022. 288 с.
5. Демина Н. В. Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях : дис. ... канд. социол. наук. Пятигорск, 2011. 87 с.
6. Джигоев С. С. Об опыте отбора кадров на службу в правоохранительные органы в зарубежных странах // Наукосфера. 2021. № 11(2). С. 212–216. URL: https://elibrary.ru/query_results.asp (дата обращения: 12.10.2022).
7. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегии, маркетинг, интернационализация. М. : Инфра-М, 2013. 301 с. (Высшее образование: Магистратура).
8. Кокшарова Е. Ю. Традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала

в компании // Молодежный вестник ИргТУ. 2019. Т. 9, № 4. С. 125–129. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41752798_25613992.pdf (дата обращения: 12.01.2023).

9. Колесниченко Е. А. Специфика организации отбора кадров в органы государственной и муниципальной власти // Материалы V Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. «Саяпинские чтения». Тамбов : Изд. дом «Державинский», 2022. С. 121–128. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48441194_44349801.pdf (дата обращения: 15.12.2022).

10. Манафова Н. Ф., Бреусова Е. А. Особенности отбора персонала на государственную гражданскую службу // Концепт. 2017. Т. 2. С. 207–211. URL: <http://e-koncept.ru/2017/570042.htm> (дата обращения: 19.11.2022).

11. Управление персоналом : учебник для студентов вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др. ; под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2001. 554 с.

12. Юсупова Н. И., Минасова Н. С. Информационное сопровождение процесса управления персоналом: отбор, аттестация, переподготовка, повышение квалификации // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2014. № 210. С. 151–154. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_22655578_23229958.pdf (дата обращения: 13.12.2022).

References

1. Beznosova G. A., Dvojnjkova M. A. Poniatie i sushchnost' podbora i otbora personala // Molodezh' i nauka. 2016. № 5. S. 18–22.
2. Bunatyan A. N. Ekonomiko-organizatsionnye osnovy sovremennykh tekhnologij otbora personala organizatsii : dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2011. 207 s.
3. Gerasina Ya. A. Sushchnost', osnovnye kriterii i istochniki podbora personala // Molodoj uchenyj. 2019. № 44 (282). URL: <https://moluch.ru/archive/282/63554/> (data obrashcheniya: 19.11.2022).
4. Dejneka A. V. Upravlenie personalom organizatsii : uchebnik. 3-e izd., ster. M. : Dashkov i K°, 2022. 288 s.
5. Demina N. V. Otbor personala kak tekhnologiya kadrovogo menedzhmenta v sovremennykh organizatsiyah : dis. ... kand. sociol. nauk. Pyatigorsk, 2011. 87 s.

6. Dzhioev S. S. Ob opyte otbora kadrov na sluzhbu v pravoohranitel'nye organy v zarubezhnyh stranah // Naukosfera. 2021. №11 (2). S. 212–216. URL: https://elibrary.ru/query_results.asp (data obrashcheniya: 12.10.2022).
7. Kibanov A. YA., Durakova I. B. Upravlenie personalom organizacii: strategii, marketing, internacionalizaciya. M. : Infra-M, 2013. 301 s. (Vysshee obrazovanie: Magistratura).
8. Koksharova E. YU. Tradicionnye i netradicionnye metody otbora personala v kompanii // Molodezhnyj vestnik IrGTU. 2019. T. 9, № 4. S. 125–129. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41752798_25613992.pdf (data obrashcheniya: 12.01.2023).
9. Kolesnichenko E. A. Specifika organizacii otbora kadrov v organy gosudarstvennoj i municipal'noj vlasti // Materialy V Vseros. (nac.) nauch.-prakt. konf. «Sayapinskie chteniya». Tambov : Izd. dom «Derzhavinskij», 2022. S. 121–128. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48441194_44349801.pdf (data obrashcheniya: 15.12.2022).
10. Manafova N. F., Breusova E. A. Osobnosti otbora personala na gosudarstvennyu grazhdanskuyu sluzhbu // Koncept. 2017. T. 2. S. 207–211. URL: <http://e-koncept.ru/2017/570042.htm> (data obrashcheniya: 19.11.2022).
11. Upravlenie personalom : uchebnik dlya studentov vuzov / E. A. Aksenova, T. YU. Bazarov, B. L. Eremin i dr. ; pod. red. T. YU. Bazarova, B. L. Eremina. 2-e izd., pererab. i dop. M. : YUNITI, 2001. 554 s.
12. Yusupova N. I., Minasova N. S. Informacionnoe soprovozhdenie processa upravleniya personalom: otbor, attestaciya, perepodgotovka, povyshenie kvalifikacii // Nauchnyj vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta grazhdanskoj aviacii. 2014. № 210. S. 151–154. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_22655578_23229958.pdf (data obrashcheniya: 13.12.2022).

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЬИ

Направляемый в редакцию материал должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в других печатных изданиях. Все материалы следует представлять в редакцию по электронной почте: ses@ksu.edu.ru (для Мамон Натальи Владимировны).

1. Электронный вариант статьи выполняется в текстовом редакторе Microsoft Word (*.doc, *.docx, *.rtf). Если Вы используете нестандартный шрифт, приложите к письму копию статьи в формате PDF, а также файл со шрифтом. В качестве имени файла указывается фамилия, имя и отчество автора русскими буквами (например: Иванов Иван Иванович.doc).

2. Все статьи проходят проверку на обнаружение текстовых заимствований в системе «Антиплагиат». Редакция принимает статьи, оригинальность которых составляет не менее 80 %.

3. Компьютерный набор статьи должен удовлетворять следующим требованиям: формат – А4; поля – по 2,5 см со всех сторон; гарнитура (шрифт) – Times New Roman; кегль – 14; межстрочный интервал – 1,5; абзацный отступ – 1,25 см.

4. Максимальный объем текста статьи с аннотацией, ключевыми словами и списком источников – не более 14 страниц машинописного текста.

5. Аннотация к статье должна быть объемом 80–120 слов. Количество ключевых слов – от 7 до 10.

6. ФИО автора, название учебного заведения, организации (место учебы, работы), название статьи, аннотация и ключевые слова должны быть переведены на английский язык.

7. Информация о финансировании (ссылки на гранты и пр.) указывается в круглых скобках сразу после названия статьи на русском языке.

8. Список источников должен быть представлен в алфавитном порядке. Ссылки в тексте статьи оформляются квадратными скобками с указанием порядкового номера издания по списку и страниц. Например: [9, с. 256], [2, т. 5, с. 25–26]. Список источников должен содержать от 5 до 20 источников. В списке и библиографических ссылках приводятся только те источники, на которые автор ссылается в тексте. Ссылки на неопубликованные работы не допускаются. В тексте должны быть ссылки на все библиографические источники. Все приведенные в тексте цифры и данные должны иметь ссылки на источник. При использовании в качестве источника электронного ресурса необходимо указывать дату обращения к нему.

9. Единицы измерения приводятся в соответствии с международной системой единиц (СИ).

10. Рисунки, схемы, диаграммы.

В качестве иллюстраций статей принимается не более 4 рисунков. Они должны быть размещены в тексте статьи в соответствии с логикой изложения. В тексте статьи должна даваться ссылка на конкретный рисунок, например (рис. 2).

Схемы выполняются с использованием штриховой заливки или в оттенках серого цвета; все элементы схемы (текстовые блоки, стрелки, линии) должны быть сгруппированы. Каждый рисунок должен иметь порядковый номер, название и объяснение значений всех кривых, цифр, букв и прочих условных обозначений. Электронную версию рисунка следует сохранять в форматах jpg, tif (Grayscale – оттенки серого, разрешение – не менее 300 dpi).

11. Таблицы. Каждую таблицу следует снабжать порядковым номером и заголовком. Таблицы должны быть выполнены в текстовом редакторе Microsoft Word, располагаться в тексте статьи в соответствии с логикой изложения. В тексте статьи должна даваться ссылка на конкретную таблицу, например (табл. 2). Структура таблицы должна быть ясной и четкой, каждое значение должно находиться в отдельной строке (ячейке таблицы). Все графы в таблицах должны быть озаглавлены. Одновременное использование таблиц и графиков (рисунков) для изложения одних и тех же результатов не допускается.

При формировании таблиц использовать гарнитуру (шрифт) – Times New Roman; кегль – 12; межстрочный интервал – 1,0. Возможно использование меньшего кегля, но не менее 10.

Для таблиц и рисунков обязательно должен быть указан источник или подпись «Составлено автором». Для авторских таблиц необходимо указать источник данных, если он использовался для ее построения.

12. Формулы выполняются только в редакторе MS Equation.

13. Десятичные дроби имеют в виде делительного знака запятую (0,78), а при перечислении десятичных дробей каждая из них отделяется от другой точкой с запятой (0,12; 0,087).

Построение статьи

Убедительная просьба соблюдать порядок построения статьи!

Каждый новый пункт не нужно нумеровать, но порядок размещения материала должен соответствовать представленному ниже списку.

1. Индекс УДК (присваивается в библиотеке по названию статьи и ключевым словам).
2. Фамилия, имя, отчество автора (полностью).
3. Ученая степень и ученое звание.

4. Полное название организации, город, страна (в именительном падеже) – место работы или учебы автора.
5. Адрес электронной почты для каждого автора.
6. Почтовый адрес с индексом (для последующей отправки журнала) и контактный телефон.
7. Название статьи (сокращения в названии недопустимы).
8. Аннотация, представляющая краткое содержание статьи, описание основных результатов (80–120 слов).
9. Ключевые слова (7–10 слов или словосочетаний, несущих в тексте основную смысловую нагрузку).
10. ФИО автора, название учебного заведения, организации (место учебы, работы), название статьи, аннотация и ключевые слова на английском языке.
11. Текст статьи.
12. Список источников (указывается в алфавитном порядке, нумеруется).

Пример оформления статьи

УДК 334.7

Большакова Елена Алексеевна
кандидат экономических наук
Филиал ООО «Тева» в г. Ярославле
г. Ярославль, РФ
bolschakova.alen@yandex.ru
(Адрес для отправки журнала...)

РЕГИОНАЛЬНЫЕ КЛАСТЕРНЫЕ СТРУКТУРЫ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ КООПЕРАЦИОННЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Аннотация. В статье рассматривается кластер как современная форма реализации стратегии развития национальной экономики и ее интеграции в глобальное экономическое пространство посредством эффективного функционирования входящих в его состав участников и выстраивания между ними кооперационных взаимосвязей. Авторами раскрыты вопросы определения кластера, его специфические особенности как локальной структуры, представлены основные критерии отнесения региональных структур к понятию кластер, характерные особенности кластерных структур и описаны эффекты, генерируемые кластерными проектами/кластерными структурами. Результаты анализа кластера как формы реализации кооперационных взаимосвязей предприятий позволяют определить условия и факторы эффективной реализации кооперационных взаимосвязей основных участников кластера, сформировать методологическую основу оценки эффективности их функционирования в рамках кластера и оценки реализации кооперационных кластерных взаимосвязей в целом, а также разработать комплекс мер по их развитию и укреплению.

Ключевые слова: кластер, кластерная структура, региональная экономика, интеграция, кооперация, эффекты, оценка эффективности

Elena A. Bolshakova
Candidate of Economical Sciences
Branch of LLC “Teva” in Yaroslavl
Yaroslavl, Russian Federation

REGIONAL CLUSTER STRUCTURES AS A MODERN FORM OF REALIZATION OF COOPERATIVE INTERRELATIONSHIPS OF ENTERPRISES: THE CONCEPT AND MAIN CHARACTERISTICS

Abstract. The article considers the cluster as a modern form of implementing the strategy of development of the national economy and its integration into the global economic space through the effective functioning of its members and the building of cooperative relationships between them. The authors reveal the questions of cluster definition, its specific features as a local structure, present the main criteria for classifying regional structures as cluster, the characteristic features of cluster structures, and describe the effects generated by cluster projects / cluster structures. The results of the cluster analysis as a form of implementation of cooperative interrelationships among enterprises make it possible to determine the conditions and factors for effective implementation of cooperative relationships among the main participants in the cluster, to form the methodological basis for assessing the effectiveness of their functioning within the cluster and assessing the implementation of cooperative cluster interconnections in general, and to develop a set of measures for their development and strengthening.

Keywords: cluster, cluster structure, regional economy, integration, cooperation, effect, assessing the effectiveness

Текст статьи...

Список источников

**Примеры оформления библиографических ссылок
(по ГОСТ Р 7.0.5–2008)**

Моноиздания

Если авторов не более трех, то указывают всех.

Фамилия автора, инициалы. Название издания / информация о переводе и редакторе, если они есть. Место издания : Издательство (издающая организация), год выхода издания в свет. Количество страниц.

Если у издания четыре автора, то все их инициалы и фамилии приводят после косой черты. Если авторов пять и более, то указывают фамилии первых трех с добавлением «[и др.]»

Например:

Михаленя М. А., Дудяшова В. П. Стратегическое антикризисное управление промышленным предприятием : монография. Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2011. 129 с.

Классика экономической мысли: сочинения / В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо [и др.]. М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. 896 с. (Серия «Антология мысли»).

Сборники

Название сборника / сведения о составителях; редакторах и т. п. Место издания : Издательство, год выхода в свет. Количество страниц.

Например:

Методологические проблемы современной науки / сост. А. Т. Москаленко; ред. А. И. Иванов. М. : Политиздат, 1979. 295 с.

Статьи из сборников

Фамилия автора, инициалы. Название статьи // Название сборника статей. Место издания, год издания. Страницы начала и конца статьи.

Например:

Тюрина Т. Э. Классификационные характеристики денежных потоков предприятий // Противоречия экономики России и пути их разрешения : межвуз. сб. науч. ст. Ярославль : МУБиНТ, 2000. С. 164–168.

Статьи из журналов

Фамилия автора, инициалы. Название статьи // Название журнала. Год издания. Номер тома (если есть). Номер выпуска. Страницы начала и конца статьи.

Например:

Смирнов И. Е. Антикризисные меры законодательного характера // Управление в кредитной организации. 2008. № 6. С. 12–17.

Статьи из газет

Райцын Н. С. В окопах торговых войн // Деловой мир. 1993. 7 окт.

Справочные издания, энциклопедии, словари

Словарь иностранных слов. 11-е изд., стереотип. М. : Рус. яз., 1984. 608 с.

Литературная энциклопедия терминов и понятий / под ред. А. Н. Николюкина ; Институт науч. информации по общественным наукам РАН. М. : Интелвак, 2003. 1600 стб.

Статьи из энциклопедий, словарей

Фамилия автора, инициалы. Название главы, статьи (или другой составной части издания) // Название издания / сведения о составителях, редакторах и др. Место издания : Издательство, год издания. Том. Страницы начала и конца главы, статьи.

Например:

Телия В. Н. Номинация // Лингвистический энциклопедический словарь / гл. ред. В. Н. Ярцева. М. : Сов. энциклопедия, 1990. С. 336–337.

Диссертации

Большакова Е. С. Оценка экономической эффективности инновационных кластерных проектов на основе опционного подхода : дис. ... канд. экон. наук. Ярославль, 2014. 224 с.

Автореферат диссертации

Этезов А. Х. Интеграция предприятий в ассоциативный холдинг: организационно-экономический аспект : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Кострома : Костром. гос. технол. ун-т, 2005. 18 с.

Кодекс

Налоговый кодекс Российской Федерации : части первая и вторая. М. : Омега-Л, 2010. 583 с. (Кодексы Российской Федерации).

Электронные источники

Приказ Минфина РФ от 30.03.2001 № 26н «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету „Учет основных средств“ ПБУ 6/01» : в ред. от 27.11.2006 // СПС «Консультант-Плюс» : база данных. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.03.2017).

Концепция национальной безопасности РФ : утв. Указом Президента РФ от 17 декабря 1997 г. № 1300 : в ред. Указа Президента РФ от 10 января 2000 г. № 24. URL: http://oficery.ru/2008/01/31/jncsercija_nacionalnoj_bezопасnosti_rf.html (дата обращения: 11.03.2013).

Отрасль в цифрах // ИА REGNUM : офиц. сайт. URL: www.regnum.ru/news/777704.html (дата обращения: 11.03.2017).

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**УПРАВЛЕНИЕ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ**

2023 – № 1

Рецензируемый периодический научный журнал

Учредитель и издатель:

федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»

Главный редактор

БЕРКОВИЧ МАРГАРИТА ИЗРАЙЛЕВНА
доктор экономических наук, профессор

16 +

Редактор и корректор
Компьютерная верстка

О. В. Тройченко
И. М. Ивановой

Журнал зарегистрирован
Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций по Костромской области
Регистрационный номер: ПИ № ТУ44-00309 от 22 апреля 2019 г.

Подписано в печать 20.06.2023. Дата выхода в свет 15.11.2023.
Формат 60x90/8. Усл. печ. л. 8. Тираж 500 экз. Заказ № 126

Адрес учредителя, издателя и редакции журнала:
156005, г. Кострома, ул. Дзержинского, д. 17/11.
Телефон/факс: +7 (4942) 49-80-50; +7 (4942) 31-70-08
E-mail: ses@ksu.edu.ru

Отпечатано ИПО КГУ
156005, г. Кострома, ул. Дзержинского, д. 17/11.
Т. +7 (4942) 49-80-84. E-mail: ipo@ksu.edu.ru

Цена свободная

Перепечатка без разрешения редакции запрещена, ссылки на журнал при цитировании обязательны