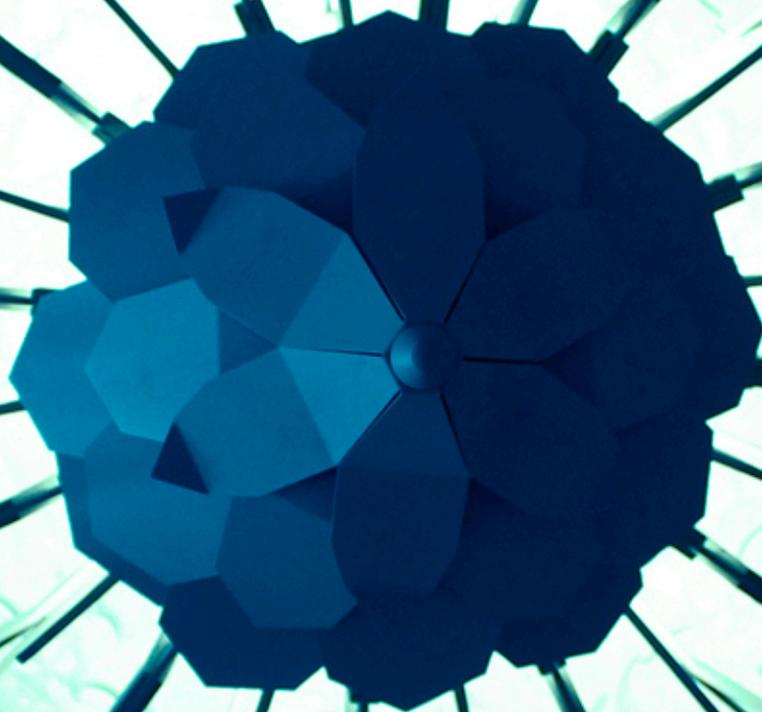


СВЯЗЬ: СЕРТИФИКАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, ЭКОНОМИКА



# Век КАЧЕСТВА



3

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

2020

НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс»

**ВЕК КАЧЕСТВА**

**Электронное научное издание**

**2020, №3**

Журнал выпускается с 2000 года

<http://www.agequal.ru>

Все статьи, опубликованные в журнале, размещаются в базе  
данных Российского индекса научного цитирования

---

Журнал зарегистрирован в Министерстве печати и информации РФ

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС77-38906 от 17 февраля 2010 г.

Адрес редакции: 123103, Москва, проспект Маршала Жукова, д. 78, корп. 2, офис Интэрэкомс, каб. 8

Телефоны: +7 (495) 504-24-72

E-mail: [info@agequal.ru](mailto:info@agequal.ru) Сайт: [www.agequal.ru](http://www.agequal.ru)

### **Главный редактор**

*Мхитарян Юрий Иванович* – доктор экономических наук, [info@agequal.ru](mailto:info@agequal.ru)

### **Заместители главного редактора**

*Казакова Наталья Евгеньевна* – кандидат психологических наук, [info@agequal.ru](mailto:info@agequal.ru)

*Тимохина Ольга Владимировна*, [info@agequal.ru](mailto:info@agequal.ru)

### **Web-редактор**

*Ларин Александр Александрович*

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

Авдийский Владимир Иванович	доктор юридических наук, профессор
Аджемов Артем Сергеевич	доктор технических наук
Аслаханов Асламбек Ахмедович	доктор юридических наук, профессор
Басин Ефим Владимирович	доктор экономических наук
Булгак Владимир Борисович	доктор экономических наук, кандидат технических наук,
Викторов Михаил Юрьевич	доктор экономических наук, профессор
Вронец Александр Петрович	кандидат экономических наук
Голомолзин Анатолий Николаевич	кандидат технических наук
Гольдштейн Борис Соломонович	доктор технических наук, профессор
Дворкович Александр Викторович	член-корреспондент РАН, доктор технических наук, профессор РАН
Долинская Владимира Владимировна	доктор юридических наук, профессор
Иващенко Наталья Павловна	доктор экономических наук
Кузовкова Татьяна Алексеевна	доктор экономических наук
Колотов Юрий Олегович	доктор экономических наук
Крупнов Александр Евгеньевич	кандидат технических наук
Капинус Николай Иванович	доктор юридических наук, профессор
Ларина Ольга Григорьевна	доктор юридических наук, профессор
Макаров Владимир Васильевич	доктор экономических наук, профессор
Могилевский Станислав Дмитриевич	доктор юридических наук, профессор
Мухитдинов Нурудин Насретдинович	кандидат экономических наук
Мхитарян Александр Юрьевич	кандидат экономических наук
Окрепилов Владимир Валентинович	доктор экономических наук, профессор, академик РАН
Пономаренко Борис Федосеевич	доктор технических наук
Пинчук Виктор Николаевич	доктор экономических наук
Руденко Галина Георгиевна	доктор экономических наук
Сагдуллаев Юрий Сагдуллаевич	доктор технических наук, профессор
Стегниенко Любовь Константиновна	кандидат экономических наук, доцент
Тверская Ирина Владимировна	кандидат экономических наук, доцент
Тимошенко Любовь Степановна	кандидат экономических наук
Туляков Юрий Михайлович	доктор технических наук

# СОДЕРЖАНИЕ

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Мхитарян Ю.И.** Институт саморегулируемых организаций как проактивный элемент повышения эффективности государства.....9
- Лебезова Э.М.** Необходимость перехода к Smart Government как преодоление системных недостатков e-Government.....30

## МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

- Азизова А.В.** Методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов.....47

## ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

- Огородникова Е.П., Сингаева Ю.В.** Цифровизация агропромышленного комплекса Российской Федерации.....60
- Кузовкова Т.А., Салютин Т.Ю., Колотов Ю.О., Шаравова О.И.** Стратегии устойчивого развития и трансформация бизнеса инфокоммуникационных компаний.....72

## ЭКОНОМИКА БИЗНЕСА

- Симионов Р.Ю., Дьякова О.В., Игуменова Д.Б.** Инфильтрация строительного производства в хозяйственную деятельность непрофильных отраслей на примере агропромышленного комплекса.....89
- Чен Бок Сун, Кузьмичёва И.А.** Проблемы развития российских транспортно-логистических компаний.....103
- Шамина О.А., Шарапова О.А.** К вопросу оценки эффективности модели стратегического управления малыми предприятиями печатных средств массовой информации.....115

## ПРОБЛЕМЫ ПРАВА

- Овечко В.В.** Позиция Конституционного суда Италии по отношению к политике в области возобновляемой энергетики.....129
- Ибрагимова З.Н., Борисов А.С.** Правовая культура правоприменителя.....148

## ПОДГОТОВКА КАДРОВ. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- Балина Т.Н.** Компетентностный подход к аттестации сотрудников органов внутренних дел.....157
- Нанакина Ю.С., Рябова О.Н.** Условия новой информационной среды и профессиональная деятельность педагогов в области технологического образования: роль, тенденции взаимодействия и методические аспекты организации.....171

## Summary & References

### PUBLIC ADMINISTRATION

**Mkhitaryan Yu.I.** Institute of Self-Regulatory Organizations as a proactive element in improving the effectiveness of the state

States are constantly applying and improving methods to improve the efficiency and competitiveness of the economy. In the Russian Federation, self-regulation, which is traditionally opposed to state regulation, is underdeveloped, is used inefficiently and has little effect on improving the competitiveness of the economy and the efficiency of the state.

The insufficient development of the institution of self-regulation creates conditions for offenses, limits the possibility of regulating the market economy, improving the effectiveness of the State, and implementing the fundamental constitutional provisions of the Russian Federation.

The lack of development of a legal mechanism that ensures the activities of self-regulatory organizations limits the possibilities of the influence of the institution of self-regulation on the economy and the regulation of entrepreneurial activity. The article justifies that self-regulation is a method of state regulation of entrepreneurial activity and the economy, the concept, essence, goals of self-regulation, the fundamental provisions of the interaction of the state, authorities with self-regulatory organizations are considered.

The author believes that the main problem that reduces the effectiveness of the institution of self-regulation and the State is the application of public law in private legal relations, which do not contribute to the development of a socially significant social institution. Without the creation of an effective institution of self-regulation in the modern world, there can be no effective state. The development of the institution of self-regulation has a direct impact on changes in the social responsibility of subjects of economic relations, the civilizational path of development of the economy and society.

**Keywords:** state policy, state regulation of entrepreneurial activity, legal mechanism of self-regulation, self-regulation as a method of state regulation, peculiarities, concept, essence, goals of self-regulation, positive legal responsibility, legal problems of self-regulation, cardinal reform of self-regulation.

**Lebezova E.M.** The need for transition to Smart Governance as overcoming the systemic shortcomings of e-Government

In the context of the pandemic of the new coronavirus infection Covid-19, the demand for electronic public services has sharply increased, which has revealed in many countries the imperfection and limited capacity of electronic governments. The article shows that the theory of e-government in many cases conflicts with practice, which leads to serious errors, as well as significant financial losses. The main drawback of e-government is the use of outdated organizational structures, models and management processes in new formats. The study revealed that the level of corruption in government structures often increases with the level of development of e-government. This fact causes natural skepticism regarding the effectiveness of such public administration reforms. The purpose of the article is to show the inevitability of the transition from the e-Government paradigm to the Smart Government paradigm, as a more advanced form of government. The focus of Smart Government is on data, which is the main advantage of this paradigm over the e-Government paradigm, which focuses on business processes and role allocation. The main tasks of the work include: identifying problems associated with digital reforms of public administration; Description of the main difference between smart government and e-government; development of practical recommendations for improving the processes of a conflict-free transition from e-government to smart. The practical significance of this study lies in the fact that the material of the article will be useful for an independent information examination in the field of digitalization of government bodies and the development of measures for its transformation into more advanced forms.

**Keywords:** e-Government, smart Governance, Big Data, smart technology, digitization, smart Government; Artificial Intelligence; Covid-19.

## **QUALITY MANAGEMENT**

**Azizova A.V.** Methodological approaches to estimating the efficiency of business process reengineering

The main methodological approaches to evaluating the effectiveness of business process reengineering are considered. The features of each approach are studied. The application of each approach to business process reengineering is justified.

**Keywords:** reengineering; business process; methodological approach; efficiency; client; information technology; automation.

## **DIGITAL ECONOMY**

**Ogorodnikova E.P., Singaeva J. V.** Digitalization of the agro-industrial complex of the Russian Federation

Modern directions of introduction, application and use of modern digital technologies in the agro-industrial complex are considered and evaluated. In the modern Russian agro-industrial sector, there is an undeniable need to introduce modern advanced digital technologies aimed at improving production efficiency and increasing profits. The introduction of Digital platform APK will create a new model of economic behavior of agricultural producers and give them an additional income, many times exceeding the entire state support for agriculture. Digital platforms can be used for almost any market with a radical change in the patterns of economic behavior of its participants. The analysis of digital technologies developed for implementation in the agro-industrial production of Russian agriculture is carried out, and examples of successful digital platforms are given. Each digital platform has its own specific properties that are very attractive to consumers of goods and services and takes on part of the functions of producers of goods, which allows agricultural producers to move to a new more effective level of economic behavior. The active use of modern digital technologies by the Russian agro-industrial complex was approved at the Government level. As a result of application of methods of analysis and synthesis (analysis of literature, analysis of modern documents, analysis of results of introduction of digital technologies) identify the causes and factors of "braking" the introduction of digital technologies in Russia and identifies trends and factors influencing the growth rate (decrease) volume introduction of digital technology in Russia.

**Keywords:** digital platforms; agricultural producers; road maps.

**Kuzovkova T.A., Salutina T.Yu., Kolotov Yu.O., Sharavova O.I.** Sustainable development strategies and business transformation of information and communication companies

The development of the digital economy is accompanied by drastic changes in the production and consumption processes of all sectors, including Infocommunications. The analysis of strategies for sustainable development of the largest Telecom operators at the perspective and tactical levels clearly demonstrates the trends in the ongoing processes of digital transformation of their business. The disclosure of the essence, sources and nature of the digital transformation of the infocommunication business allowed us to draw a conclusion about the natural transition from the functions of a communications operator to the activities of a digital company. In the context of digitalization of economy and society technological capabilities of infocommunication infrastructure improve existing services and to create a new ecosystem of large-scale and integrated with other business companies through partner platforms and digital technologies.

**Keywords:** digital development; digital transformation; infocommunication business; digital ecosystem.

## BUSINESS ECONOMY

**Simionov R.Yu., Dyakova O. V., Igumenova D. B.** Infiltration of construction industry in the economic activity of non-core industries on the example of the agro-industrial complex

Construction is one of the key sectors of the modern economy of our country. Today we ourselves feel how closely intertwined all the branches of the national economy. Thus, the construction industry provides certain types of fixed assets to all sectors of both the manufacturing and non-manufacturing sectors: workshops and warehouses are being built for the industry; for transport - roads and railways, bridges, overpasses, runways and airfields, marinas and moorings; for non-productive areas - schools, hospitals, stadiums, theaters, etc. Therefore, the demand for services of construction enterprises and organizations directly depends on the current state of affairs in other sectors of the economy. This is the relevance of the topics chosen for research.

The paper considers the relationship of the construction industry with other sectors of the National Economy of the Russian Federation on the example of the agro-industrial complex. The analysis of statistical data on investment in construction within the framework of the agro-industrial complex is given. The ways of organizing construction for non-core organizations are highlighted. The authors have proposed an innovative approach to the implementation of investment and construction projects based on building crowdfunding.

**Keywords:** construction, organization of construction, construction infiltration, agriculture, agricultural construction, investment and construction project, construction crowdfunding.

**Chen Bok Sun, Kuzmicheva I. A.** Development problems of Russian transport and logistics companies

The high-quality services of transport and logistics companies (organizing and realization transport and logistics services of arriving and shipment goods using different kinds of transport) in our country are certainly necessary for the local population because of huge territory of Russia. Nowadays transport is one of the most basic industries that forms Russian GDP (according to the Federal Statistic Service for 2019, "Transportation and storage" is 6.6% of the country's total GDP).

But under the influence of many factors, development of transport and logistics companies is in stagnation and decline inside them and in the market of transport and logistics. So, the main purpose of the article is research on current problems in this area. The object of the research is Russian transport and logistics companies, the subject is problems of TLC in the Russian Federation. Research tasks include search for signals of the problems' existence in this industry, development factors of transport and logistics companies, internal and external problems. For this research I will use quantitative, descriptive and empirical methods (study of various sources of information and its analysis, observation).

**Keywords:** transport and logistics industry; development factors; innovative development; public-private partnership; transport industry education.

**Shamina O.A., Sharapova O.A.** On the issue of evaluating the effectiveness of the model of strategic management of small enterprises in print media

The article is devoted to approaches to the question of the need to have tools that are relevant to modern challenges for maintaining competitiveness in the future, as well as methods for evaluating the effectiveness of these tools

**Keywords:** print media, small business, strategic model, the effectiveness of the strategy

## LAW PROBLEMS

**Ovechko V.V.** Position of the Italian Constitutional Court on renewable energy policy

The purpose of this article is to analyze the approach of the Italian Constitutional Court to renewable energy policy. The author of the article tries to answer the following questions: does the Italian Constitutional Court refer to the European Union legislation on the use of renewable energy sources when interpreting the Italian Constitution, and whether the law of the European Union and the jurisprudence of the EU Court of Justice on the interpretation of the Italian Constitution. In answering these questions, the author uses the approach of the Italian Constitutional Court to renewable energy

policy, which applies EU legislation when interpreting the division of powers for environmental protection between the central government and the regions. The article also highlights the problem of interaction between international and domestic law, where two theories are considered: monistic and dualistic; an explanation of the so-called «Autorizzazione Unica», «Procedimento Unico» procedures for biofuels was given: Legislative Decree 28/2011 on the mandatory share of biofuels in the mixture of motor fuels and Legislative Decree D.Lgs were analyzed. No. 387 for the promotion of electricity generated from renewable energy sources; also reviewed the decisions of the Italian Constitutional Court: Decree No. 166/2014 on the authorization and certification procedure, including planning systems, for installations using renewable energy sources, Decree No. 129/2006, which states that European directives are intervention rules.

**Keywords:** renewable energy policy, Italian Constitutional Court, Legislative Decree.

#### **Ibragimova Z.N., Borisov A.S.** Law enforcement culture

The purpose of the study research paper is to examine the legal culture of law enforcement officials, to identify structural components of legal culture in legal, study of cognitive-cognitive, emotional - valuable and activity – practical elements of legal culture and to bring the notion of "legal thinking" in a separate unit because according to the author, the legal thinking of the law enforcer – independent element of legal culture. Scientific novelty of research consists in mapping the elements of legal culture in legal research and legal thinking, coupled with the legal culture, as well as the claim that legal culture law enforcer is a major element of identity for law enforcement officials, affecting its decision-making and the exercise of their professional activities.

**Keywords:** law enforcement; legal culture; legal thinking of the law enforcement officer; application of law; legal awareness; cognition; value of law; legal attitude.

### **PERSONNEL TRAINING. CORPORATE CULTURE**

#### **Balina T.N.** Competent approach to certification employees of domestic bodies

The article discusses the problems of certification of police officers, the main of which is the high subjectivity of the assessment. An assessment model is proposed within the framework of the competency-based approach, which allows making the assessment more objective and comprehensive. The results of this assessment provide an opportunity to outline the career growth vector and the vector of personal and professional growth. The combination of competencies in these two areas allows us to identify four zones of possible changes predicted by the results of certification.

**Keywords:** certification, indicators of behavior, career growth, competencies, personnel assessment, professional growth, psychological testing, labor functions.

#### **Nanakina Yu.S., Ryabova O.N.** Conditions of the new information environment and professional activities of teachers in the field of technological education: role, trends of interaction and methodological aspects of the organization

In modern conditions, various areas of socio-economic development are of great importance within the framework of the "Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030." Among them are such programs and projects of an educational nature as "Digital Economy of the Russian Federation," "Digital School." The primary goal of these projects is the formation and development of a single electronic space of the country in general and the educational environment in particular. This will help to form absolutely new qualities and competencies demanded by modern society, which will determine the level of development of personal and social status of a person and a competitive specialist. For the full development of students of the new information generation, it is necessary to transform the professional activities of teachers. This article will deal in particular with the professional work of teachers in the field of technological education. The advantages of using information training tools are: improving the quality of the lesson, saturation with bright and diverse information, processing of technically complex material, the possibility of using complex forms of work with students and checking their knowledge. Therefore, in modern information conditions, the

role, content and nature of the professional activities of teachers are changing. These changes affect the achievement of the planned educational results, which will become the object of study in this article.

**Keywords:** information and educational environment, GEF of general education, subject area "Technology," professional activity of the teacher in the field of technological education.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Мхитарян Ю.И. Институт саморегулируемых организаций как проактивный элемент повышения эффективности государства // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 9-29. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320001.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.24

## **Институт саморегулируемых организаций как проактивный элемент повышения эффективности государства**

***Мхитарян Юрий Иванович,***

*доктор экономических наук, генеральный директор ООО  
«НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс»,  
член Экспертного Совета при Комитете Госдумы РФ  
по транспорту и строительству,  
член Экспертного Совета при Комитете Госдумы РФ по  
образованию и науке, академик Международной академии  
информатизации*



**Аннотация.** Государства постоянно применяют и совершенствуют методы, позволяющие повышать эффективность и конкурентоспособность экономики. В Российской Федерации саморегулирование, которое традиционно противопоставляется государственному регулированию, недостаточно развито, применяется неэффективно и слабо влияет на повышение конкурентоспособности экономики.

Недостаточное развитие института саморегулирования создает условия для правонарушений, ограничивает возможность регулирования рыночной экономики, повышения эффективности государства, реализации основополагающих конституционных положений Российской Федерации.

Неразработанность правового механизма, обеспечивающего деятельность саморегулируемых организаций, ограничивает возможности влияния института саморегулирования на экономику, регулирование предпринимательской деятельности. В статье обосновывается, что саморегулирование – метод государственного регулирования предпринимательской деятельности и экономики, рассматриваются понятие, сущность, цели саморегулирования, основополагающие положения взаимодействия государства, органов власти с саморегулируемыми организациями.

Автор считает, что главная проблема, снижающая эффективность института саморегулирования и государства - применение норм публичного права в частноправовых отношениях, которые не способствуют развитию общественно значимого социального института. Без создания эффективного института саморегулирования в современном мире не может быть эффективного государства. Развитие института саморегулирования оказывает непосредственное влияние на изменения социальной ответственности субъектов экономических отношений, цивилизационный путь развития экономики и общества.

**Ключевые слова:** государственная политика, государственное регулирование предпринимательской деятельности, правовой механизм саморегулирования, саморегулирование как метод государственного регулирования, особенности, понятие, сущность, цели саморегулирования, позитивная юридическая ответственность, правовые проблемы саморегулирования, кардинальная реформа саморегулирования.

Развитие государственной политики и государственного регулирования в XX веке показывает изменение способов воздействия государства на экономику, регулирование предпринимательской деятельности. Поиск и совершенствование методов государственной политики и государственного регулирования, правовых средств – стратегическая задача, которая стоит перед любым государством, от решения которой зависит его эффективность.

Саморегулируемые организации как правовой метод регулирования экономики и предпринимательской деятельности в Российской Федерации развиваются с 1995 г.<sup>1</sup> Саморегулирование призвано регулировать взаимоотношения участников экономических отношений, которые возникают по их воле. Субъекты права самостоятельно определяют содержание своих взаимосвязей, условия, на которых они вступают во взаимоотношения. Согласно законодательству Российской Федерации субъекты права, руководствуясь своими частными интересами, имеют право объединяться в ассоциации (союзы), саморегулируемые организации.

В соответствии с п. 3 ст. 50 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) саморегулируемые организации создаются в организационно-правовой форме: ассоциации (союзы). В организационно-правовой форме ассоциации

---

<sup>1</sup> О рекламе: Федеральный закон от 18.07.1995 г. № 108-ФЗ (утратил силу). - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7234/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7234/) (дата обращения 03.09.2020 г.).

(союзы), исходя из содержания ст. 123.8 ГК РФ, создаются объединения лиц, имеющих целью координация их предпринимательской деятельности, представление и защиту общих имущественных интересов<sup>2</sup>. Ассоциации (союзы) могут иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, соответствующие целям их создания и деятельности, предусмотренные уставами таких ассоциаций (союзов). Конвенция № 87 Международной организации труда (МОТ) «Относительно свободы ассоциаций и защиты прав на организацию», принятая в г. Сан-Франциско 09.07.1948 г. на 31-й сессии Генеральной конференции МОТ, закрепила и защитила права участников экономических отношений на организацию ассоциаций<sup>3</sup>.

Исходя из законодательного определения саморегулирования (ст. 2 Федерального закона от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях»), *«под саморегулированием понимается самостоятельная и инициативная деятельность, которая осуществляется субъектами предпринимательской или профессиональной деятельности и содержанием которой являются разработка и установление стандартов и правил указанной деятельности, а также контроль за соблюдением требований указанных стандартов и правил»*<sup>4</sup>. Взаимоотношения субъектов права, объединяющихся в саморегулируемые организации - частноправовые отношения, основанные на равноправии сторон.

Как показывают проведенные автором исследования, в XXI в. развитие института саморегулирования в Российской Федерации - одно из важнейших условий успешного регулирования предпринимательской деятельности и рыночной экономики [5]. Автономия воли участников правовых отношений, свобода экономической деятельности, свобода объединений,

---

<sup>2</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.08.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019). - Режим доступа: <https://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения 03.09.2020 г.).

<sup>3</sup> Конвенция N 87 Международной организации труда "Относительно свободы ассоциаций и защиты права на организацию" (принята в г. Сан-Франциско 09.07.1948 на 31-ой сессии Генеральной конференции МОТ). - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121088/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121088/) (дата обращения: 03.09.2020 г.).

<sup>4</sup> О саморегулируемых организациях: Федеральный закон от 01.12.2007 № 315-ФЗ. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72967/) (дата обращения 03.08.2020 г.).

неприкосновенность собственности, свобода договора, недопустимость произвольного вмешательства кого-либо в частные дела, беспрепятственное осуществление гражданских прав - все это является благодатной почвой, необходимым условием для развития экономической деятельности, но недостаточным для эффективного регулирования предпринимательской деятельности и повышения эффективности государства. Необходима согласованность в действиях участников экономических отношений.

Стандарты, правила деятельности, требования к деятельности формируют нравственные, духовные, культурные потребности групп лиц, субъектов экономической деятельности или общества в целом. В этой связи важно обратить внимание на то, что правила предпринимательской деятельности и контроль за их исполнением обеспечивают в обществе устойчивую взаимосвязь субъектов экономических отношений, упорядочивающих предпринимательскую деятельность для обеспечения соответствия деятельности субъектов права, законодательству, в чем, несомненно, заинтересовано государство. Правила предпринимательской деятельности определяют конкурентоспособность экономики и эффективность государства.

Саморегулируемые организации (далее – СРО), объединяя субъектов права, устанавливая правила, требования, стандарты предпринимательской деятельности в соответствии с действующим законодательством и осуществляя контроль за их исполнением, защищают интересы потребителей, участников экономических отношений, участвуют в создании культурно-ценностного ядра общества.

Государству, обществу для достижения стратегических целей, задач, несомненно, необходима устойчивая взаимосвязь между субъектами экономических отношений на основе нравственных ценностей, что и создает эффект саморегуляции. Исходя из этого, социально-правовая модель регулирования предпринимательских отношений может существенно влиять

на эффективность государства посредством обеспечения приоритетного развития СРО в экономике.

Важно принять во внимание, что, разрабатывая правила предпринимательской деятельности, стандарты, требования, осуществляя контроль за деятельностью своих членов, СРО регулируют общественные отношения, оказывают социальные услуги не только членам СРО, но и обществу, государству. Саморегулируемые организации – институт социального предпринимательства [3, 8]. Но их деятельность отличается от организаций, предоставляющих социальные услуги: медицинские, психологические, юридические, услуги по страхованию и другие, направленные на удовлетворение имущественных потребностей<sup>5</sup> и призванные защитить российских граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации от негативного воздействия рыночной экономики.

Общественнозначимые услуги саморегулируемых организаций направлены не только на создание правил предпринимательской деятельности, стандартов - правового механизма, согласованного взаимодействия организаций, ставших членами СРО (ассоциаций, союзов), для установления требований, правил предпринимательской деятельности, контроля за их исполнением, для защиты своих имущественных и неимущественных прав, но и на защиту потребителей, третьих лиц, а, следовательно, общества, государства. Саморегулируемые организации могут стать проактивным элементом общественного развития<sup>6</sup>, отражать интересы общества для глубокой институциональной трансформации, изменения культурно-ценностного ядра общества, что, несомненно, повышает эффективность государства. Возможности эффективного

---

<sup>5</sup> Барков А.В. Рынок социальных услуг: проблемы правового регулирования: дис. ... доктор юридических наук: 12.00.03 - Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право. - М., 2008. - 625 с. - Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/rynok-sotsialnykh-uslug-problemy-pravovogo-regulirovaniya> (дата обращения 03.08.2020 г.).

<sup>6</sup> Мхитарян Ю.И. Саморегулируемые организации должны отражать интересы социума // Все о саморегулировании: информационный портал. 22.04.2019. - Режим доступа: <http://www.all-sro.ru/articles/yurii-mhitaryan-samoreguliruemie-organizatsii-dolz>

использования института саморегулирования определяются государственной политикой в сфере развития предпринимательства.

Многие исследователи рассматривают саморегулирование как негосударственный способ регулирования предпринимательских отношений [2, 3]. Вместе с тем, саморегулирование – особый метод государственного регулирования предпринимательской деятельности и экономики, несмотря на то, что его нет до сих пор в структуре методов государственного регулирования экономики<sup>7</sup>, в которой традиционно рассматриваются бюджетно-налоговая деятельность, внешне-экономическая деятельность, государственные целевые программы, техническое регулирование и т.д.

Цели государственного регулирования предпринимательской деятельности и экономики:

- обеспечение конституционного регулирования предпринимательской деятельности;
- достижение установленных стратегических целей социально-экономического развития;
- обеспечение добросовестной конкуренции деятельности субъектов экономических отношений;
- защита интересов потребителей и российских предпринимателей;
- регулирование научно-технического прогресса, инновационной, инвестиционной деятельности;
- обеспечение национальной безопасности и т.д.

Сравнение целей и задач, выполняемых саморегулируемыми организациями в соответствии с Федеральным законом от 01.12.2007 № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», показывает, что они полностью совпадают с целями государственного регулирования предпринимательской деятельности и экономики.

---

<sup>7</sup>Государственное регулирование экономики // Википедия. - Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5\\_%D1%80%D0%B3%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%80%D0%B3%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B8)

Деятельность саморегулируемых организаций направлена на развитие экономики и способствует достижению целей государственного регулирования предпринимательской деятельности. В основе механизма государственного регулирования предпринимательской деятельности лежат правовые средства. От их эффективности зависит успешность регулирования предпринимательских отношений, развитие национальной экономики.

Развитие саморегулируемых организаций способствует повышению квалификации специалистов, руководителей. Разрабатывая требования, стандарты к продукции (товару, услугам, работам), правила предпринимательской деятельности, профессиональной компетентности, саморегулируемые организации влияют на направление и содержание деятельности участников института саморегулирования, совершенствуют материально-техническую базу экономики, способствуют повышению квалификации руководителей и персонала, лучшему использованию ресурсов общества. Саморегулируемые организации могут успешно участвовать в создании условий, влияющих на развитие научно-технической, инновационной деятельности, совершенствование научно-технической политики.

Однако, развитие саморегулируемых организаций не получило должного развития в Российской Федерации. Сложившиеся ценностные ориентиры в обществе и правовой механизм не способствуют развитию института саморегулирования. Инерционность экономической системы была дополнена содержанием организационного процесса приватизации, который привел к тому, что государственная собственность перестала носить общенародный характер, приобрела частную форму, стала принадлежать незначительной части общества. Общегосударственная собственность в процессе приватизации стала собственностью представителей бывшей советской номенклатуры. В результате в России не возник эффективный частный собственник, часть российского бизнеса, выигравшая от приватизации, заинтересована в сохранении неэффективного

государственного и муниципального управления, потери от которого компенсируются политическим влиянием на номенклатурную элиту и получение экономической выгоды от неэффективного управления экономикой [10, 11].

Развитие номенклатурного капитализма привело к отсутствию у бизнеса и власти интереса к созданию конкурентоспособной экономики и эффективного государства и побудило интерес к созданию неэффективного рыночного механизма [11]. Вследствие этих процессов коррупция как норма поведения должностных лиц приобрела широкое распространение и дополнила факторы, сдерживающие рост эффективности государства. Неэффективная система регулирования рыночных отношений не способствует развитию института саморегулирования как универсального правового средства, проактивного элемента, способного повысить эффективность экономики и государства.

Важность развития саморегулируемых организаций в экономике определена стратегическими документами. Саморегулируемые организации должны были стать одной из основ гражданского общества, регулировать общественные, предпринимательские отношения. Но для этого необходимо принимать во внимание мировой опыт регулирования деятельности некоммерческих организаций, саморегулируемых организаций. Саморегулируемые организации могут занять особое место в регулировании предпринимательских отношений в Российской Федерации.

Однако этого не удалось достигнуть за четверть века. Развитие саморегулируемых организаций при определенных условиях может стать мультипликатором экономического роста, проактивным элементом, предназначенным для регулирования предпринимательских отношений на качественно новом уровне только при определенных условиях. Успешность развития саморегулируемых организаций в экономике зависит от государственной политики регулирования предпринимательских отношений, нормативно-правового регулирования деятельности СРО.

Как показывает анализ мирового опыта, институт саморегулирования может успешно развиваться в Российской Федерации только на основе принципов и норм частного (гражданского) права. Субъекты права, руководствуясь своими собственными, частными интересами, заинтересованы в организации добросовестной конкуренции. Но они сталкиваются со сложившимися в обществе отношениями, государственной политикой, нормативно-правовым регулированием, которые либо способствуют позитивному развитию, либо ограничивают возможность повышения эффективности государства.

Вмешательство государства в сферу частных интересов субъектов права по организации деятельности института саморегулирования должно носить характер защиты и стимулирования деятельности участников саморегулирования. Публичная власть не вправе принимать меры, внедрять правовые инструменты, которые не соответствуют основам конституционного строя, нормам Конституции Российской Федерации.

Вмешательство государства, органов государственной власти, нарушающее это положение, подавляет инициативу субъектов права, стремление к организации добросовестной конкуренции и не создает условия для развития института саморегулируемых организаций как проактивного элемента общества. Участники института саморегулирования становятся не активными, а пассивными участниками организации предпринимательской деятельности, теряют интерес к развитию института саморегулирования, что снижает конкурентоспособность экономики и эффективность государства, создает условия для правонарушений и коррупции, вносит противоречия между собственными интересами и интересами общества, государства.

Эффективность государства может быть повышена на основе развития института саморегулирования только на основе использования норм права, отражающих частноправовую сферу. Применение методов публичного права в частноправовой сфере приводит к нарушению взаимосвязи между субъектами права и между субъектами права и государством. Применение

общеобязательных императивных норм права ограничивает самостоятельность и инициативность участников регулируемых отношений, что допустимо для реализации основополагающих положений, направленных на защиту, стимулирование, развитие института саморегулирования, защиты конституционного строя.

Государственная политика в сфере развития предпринимательства должна быть направлена на поддержку развития института саморегулирования, т.е. определять правовые, экономические, организационные условия, при которых субъектам экономических отношений становится экономически интересным вступать в СРО для разработки стандартов, правил предпринимательской деятельности. В противном случае развитие института саморегулирования в стране приводит к формализму, поддержке бюрократии и пассивности субъектов права.

Необходимо согласиться с мнением ученых, которые считают, что в структуре ценностных ориентиров российского общества важное место занимают коллективизм и патернализм [10, 11]. Одна из форм патернализма связана с поддержкой государством ожидаемых действий субъектов права, по своему содержанию позитивная юридическая ответственность, определяющая ожидаемые действия от субъекта права со стороны общества, государства возложением на него обязанностей, поощрением определенного поведения и оценки этого поведения с учетом интересов общества, государства, оказывает непосредственное влияние на формирование коллективного сознания. Позитивная юридическая ответственность формирует коллективное сознание и становится регулятором общественных отношений. Таким образом, позитивная юридическая ответственность - это не ответственность, возникающая как последствие за нарушение установленного порядка, а правовой механизм, стимулирующий определенное ожидаемое поведение.

Юридическая ответственность (позитивная) – вид юридической ответственности, ответная реакция государства и общества на совершенное социально-полезное правомерное деяние (заслугу) лица в виде применения различных мер правового поощрения. К признакам позитивной юридической ответственности относят установленное государством в поощрительных правовых нормах правовое стимулирование: предоставление физическому, юридическому лицу дополнительных прав, возможностей и др. [7].

В этой связи институт саморегулируемых организаций может стать для общества и государства правовым средством, которое оказывает непосредственное воздействие на формирование и реализацию позитивной юридической ответственности, позволяющей формировать настоящие и будущие действия субъекта права, ожидаемые от него обществом, государством. Участие субъекта права в деятельности института саморегулирования для разработки стандартов, правил предпринимательской деятельности, организации деятельности с учетом разработанных стандартов и правил предпринимательской деятельности способствует формированию коллективного сознания и становится регулятором общественных отношений.

На основе вышеизложенного можно сформулировать, что сущность саморегулирования состоит в формировании и реализации в обществе позитивной юридической ответственности, направляющей деятельность субъектов права на установление норм, требований, стандартов, правил предпринимательской деятельности и реализации их в процессе осуществления экономической, предпринимательской деятельности.

Развитие института саморегулируемых организаций в Российской Федерации имеет большую перспективу, потому что чем выше в обществе применение позитивной юридической ответственности, тем выше эффективность государства. Однако, это может быть обеспечено кардинальной реформой существующего правового механизма развития саморегулируемых организаций. В действующем правовом механизме нормы

публичного права сдерживают, а не стимулируют развитие института саморегулирования.

Развитие саморегулируемых организаций – новая, инновационная форма государственного регулирования предпринимательских отношений на основе норм конституционного, гражданского права, необходимое условие для институциональной трансформации, изменения культурно-ценностного ядра общества. Успешность развития предпринимательских отношений, экономики, общества в XXI в. зависит не от «невидимой руки», «автоматического саморегулирования» (о чем писал Адам Смит в «Исследовании о природе и причинах богатства народов»), а от правил, по которым осуществляется регулирование предпринимательских отношений.

Исходя из содержания и смысла базового Федерального закона от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» (действующая редакция) в установлении правил предпринимательской деятельности ключевая роль принадлежит саморегулируемым организациям, которые должны отражать волю социума, государства. Возможность достижения этой ключевой роли зависит от норм права, норм принципов, применяемых правовых категорий, концептуального подхода государственной политики.

Анализ международного опыта<sup>8</sup> показывает, что существует отличие в регулировании предпринимательской деятельности, ориентированной на систематическое получение прибыли, и деятельности некоммерческих организаций, деятельности крупных бизнес-структур и деятельности саморегулируемых организаций. Как показано в статье «Почему методы управления крупными бизнес-структурами не подойдут для институтов саморегулирования?»<sup>9</sup>, в основе деятельности крупных бизнес-структур

---

<sup>8</sup> Мхитарян Ю.И. Власть Капитала и развитие института саморегулирования в строительной отрасли [Электронный ресурс] // Все о саморегулировании: информационный портал. 2016. 01 сентября. - Режим доступа: <http://www.all-sro.ru/articles/vlast-kapitala-i-razvitie-instituta-samoregulirova>. (дата обращения: 03.09.2020 г.).

<sup>9</sup> Мхитарян Ю.И. Почему методы управления крупными бизнес-структурами не подойдут для институтов саморегулирования? [Электронный ресурс] // Все о саморегулировании: информационный портал. 2017. 18 апреля. - Режим доступа: <http://www.all-sro.ru/articles/Pochemu-metody-upravlenija-krupnymi-biznes-180417>.

лежит непрерывно повторяющийся процесс - поиск и концентрация капитала, возрастание стоимости активов<sup>10</sup>.

Крупный бизнес ищет способы постоянного роста прибыли, увеличения доли на рынке. Закон управления капиталом предполагает уменьшение количества участников рынка в целях концентрации капитала у ограниченного круга его участников<sup>11</sup>.

В социальном государстве, каким является Российская Федерация, согласно ст. 7 Конституции Российской Федерации, основой деятельности института саморегулирования становится защита деятельности участников рынка, представление их интересов, решение социальных задач. Назначение некоммерческого сектора экономики – решение задач социального государства. Государственная политика в сфере развития некоммерческих организаций, саморегулируемых организаций должна быть направлена на увеличение количества саморегулируемых организаций и их членов.

Управление этим сектором в социальном государстве преследует цель увеличить количество участников некоммерческого сектора для обеспечения развития социального государства, более успешного регулирования предпринимательских отношений. Каждый сектор экономики должен выполнять свои задачи, и в каждом секторе экономики должны применяться свои технологии управления, регулирования предпринимательских отношений.

Развитие третьего, некоммерческого сектора экономики при определенных условиях повышает эффективность регулирования предпринимательских отношений в тех случаях, когда находит свое применение закон управления некоммерческими организациями, ассоциациями, союзами, саморегулируемыми организациями, определяющий

---

<sup>10</sup> Рекомендация CM/Rec (2007) 14 Комитета министров государств - членов Совета Европы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://by.odh-office.eu/files/docs/Rekomendacija-chlenov-Soveta-Evropy.pdf>. (дата обращения: 03.09.2020 г.).

<sup>11</sup> Мхитарян Ю.И. Почему методы управления крупными бизнес-структурами не подойдут для институтов саморегулирования? [Электронный ресурс] // Все о саморегулировании: информационный портал. 2017. Режим доступа: <http://www.all-sro.ru/articles/Pochemu-metody-upravlenija-krupnymi-biznes-180417> (дата обращения: 03.09.2020 г.).

увеличение их количества и количества участников для установления, упорядочения связей в обществе и решения социальных задач. Государство заинтересовано в его реализации как в современном способе регулирования общественных отношений. Нормы конституционного права, гражданского права – необходимые условия для создания эффективного третьего сектора экономики<sup>12</sup>.

Правовой механизм института саморегулируемых организаций может быть успешным на основе применения норм частного (гражданского) права и учета организационно-правовой формы организаций – ассоциация (союз), позволяющих применять положения, определяющие взаимоотношения государства, органов власти и местного самоуправления с саморегулируемыми организациями, установленные Конвенцией МОТ «Относительно свободы ассоциаций и защиты прав на организацию» в 1948 г., ратифицированной Российской Федерацией<sup>13</sup>.

Принимая во внимание установленные Конвенцией принципы, можно сформулировать ряд положений для создания правовой среды, позволяющей саморегулируемым организациям стать проактивным элементом общества, универсальным правовым средством, способствующим повышению эффективности государства.

В Конвенции МОТ термин «организация» означает всякую организацию трудящихся или предпринимателей, имеющую целью обеспечение и защиту интересов трудящихся или предпринимателей и, следовательно, распространяется на саморегулируемые организации.

Исходя из смысла, содержания и духа Конвенции МОТ субъекты экономического отношений имеют право:

---

<sup>12</sup> Мхитарян Ю.И. Почему методы управления крупными бизнес-структурами не подойдут для институтов саморегулирования? [Электронный ресурс] // Все о саморегулировании: информационный портал. 2017. - Режим доступа: <http://www.all-sro.ru/articles/Pochemu-metody-upravlenija-krupnymi-biznes-180417> (дата обращения: 03.09.2020 г.).

<sup>13</sup> Конвенция N 87 Международной организации труда "Относительно свободы ассоциаций и защиты права на организацию" (принята в г. Сан-Франциско 09.07.1948 на 31-ой сессии Генеральной конференции МОТ). - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121088/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121088/) (дата обращения: 03.09.2020 г.).

- создавать саморегулируемые организации без предварительного на то разрешения, а также вступать в такие организации на единственном условии подчинения уставам саморегулируемых организаций;
- саморегулируемые организации имеют право самостоятельно организовывать свою деятельность;
- государство и органы государственной власти воздерживаются от всякого вмешательства, способного ограничить деятельность саморегулируемых организаций или воспрепятствовать их законному осуществлению деятельности;
- саморегулируемые организации не подлежат роспуску или временному запрету в административном порядке;
- саморегулируемые организации имеют право создавать федерации и конфедерации, а также право присоединяться к ним;
- саморегулируемые организации при осуществлении прав, признанных за ними, соблюдают законность;
- национальное законодательство не затрагивает гарантии, предусмотренные Конвенцией МОТ № 87 от 09.07.1948 г.

Данные основополагающие положения корреспондируют с нормами, установленными Гражданским кодексом Российской Федерации, Конституцией Российской Федерации, определяющими деятельность ассоциаций (союзов). Однако они противоречат императивным нормам Федерального закона от 01.12.2009 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».

Так, например, в ч. 1 и 3 п. 3 ст. 3 установлены требования к приобретению статуса саморегулируемой организации:

1. Объединение в составе саморегулируемой организации в качестве ее членов не менее двадцати пяти субъектов предпринимательской деятельности или не менее ста субъектов профессиональной деятельности определенного вида.

2. Обеспечение саморегулируемой организацией дополнительной имущественной ответственности каждого ее члена перед потребителями произведенных товаров (работ, услуг) и иными лицами в соответствии со ст. 13 Федерального закона «О саморегулируемых организациях». Ст. 13 императивной нормой установлены требования, что саморегулируемая организация вправе применять только два способа обеспечения имущественной ответственности членов саморегулируемой организации перед потребителями произведенных ими товаров (работ, услуг) и иными лицами:

- создание систем личного и (или) коллективного страхования;
- формирование компенсационного фонда.

П. 2 и п. 3 ст. 13 данного закона установлены минимальные размеры компенсационных фондов и размеры страховой суммы по договору страхования ответственности каждого члена саморегулируемой организации).

П. 4 ст. 21 Федерального закона «О саморегулируемых организациях» установлено, что саморегулируемая организация, несоответствующая требованиям ст. 3, либо установленными другими федеральными законами требованиям к количеству членов саморегулируемой организации или размеру ее компенсационного фонда обязана представить заявление о таком несоответствии в уполномоченный федеральный орган исполнительной власти для исключения сведений о некоммерческой организации из государственного реестра саморегулируемой организации.

Введенные законом нормы публичного права противоречат смыслу, содержанию и духу положений Гражданского кодекса Российской Федерации, Конституции Российской Федерации, Конвенции МОТ, но на протяжении тринадцати лет продолжают ограничивать развитие института саморегулирования в Российской Федерации и эффективность российского государства.

Важно обратить внимание, что на протяжении тринадцати лет ни Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации, ни Счетная палата Российской Федерации, ни какой-либо другой орган исполнительной власти, ни законодательные органы Российской Федерации, субъектов Российской Федерации не стремились изменить сложившуюся систему сдерживания эффективности института саморегулируемых организаций и государства. Количество саморегулируемых организаций в Российской Федерации в общем количестве некоммерческих организаций составляет 0,49%, что свидетельствует о необходимости изменения государственной политики регулирования предпринимательской деятельностью и рыночной экономики, необходимости повышения ответственности органов власти за эффективность действующего законодательства, соответствие его нормам Гражданского кодекса Российской Федерации, Конституции Российской Федерации.

Очевидно, представляется правильным мнение ученых о необходимости правового регулирования эффективности деятельности организаций, осуществляющих государственно-властные полномочия [9].

### **Выводы**

1. Саморегулируемые организации осуществляют общественно значимую деятельность, защищают интересы не только своих членов, но и интересы потребителей, иных лиц, общества, государства.

Развитие саморегулируемых организаций упорядочивает взаимоотношения субъектов экономических отношений, повышают устойчивость социально-экономических связей и социально-экономических систем, выводят общество и государство на более высокий уровень развития, эффективности, конкурентоспособности. Саморегулируемые организации предоставляют услуги управления своим членам, обществу, государству.

2. Сущность саморегулирования в использовании субъектами права своих прав и законных интересов, норм частного (гражданского) права для

защиты своих интересов и законных прав, организации добросовестной конкуренции и деятельности, формирование и реализации в обществе позитивной юридической ответственности, направляющей деятельность субъектов права на установление норм, требований, стандартов, правил предпринимательской, экономической деятельности.

3. Саморегулирование – один из основных методов государственного регулирования предпринимательской, экономической деятельностью, экономикой недостаточно применяется в Российской Федерации. Государство, используя частноправовые интересы, нормы частного (гражданского) права в регулировании предпринимательской, экономической деятельности и экономикой, формирует в обществе позитивную юридическую ответственность, направляющую деятельность субъектов права на установление и выполнение норм, требований, стандартов, правил предпринимательской деятельности. Государство должно применять нормы публичного права для стимулирования и защиты деятельности участников саморегулирования, защиты конституционного строя.

4. В основе правового механизма обеспечения деятельности саморегулируемых организаций должна быть система гражданско-правовых отношений, диспозитивных норм права. В действующем правовом механизме нормы публичного права не стимулируют, а сдерживают развитие института саморегулируемых организаций. Саморегулируемые организации имеют право самостоятельно организовывать свою деятельность, устанавливать критерии, определяющие количественный и субъектный состав участников саморегулирования, не подлежат роспуску или временному запрету в административном порядке, имеют право федерации и конфедерации, присоединяться к ним, согласно своей воли и интересам.

5. В современных условиях не стимулировать развитие института саморегулируемых организаций - ограничивать эффективность государства.

В интересах государства и общества принимать меры охраны и защиты деятельности участников института саморегулируемых организаций от

злоупотребления недобросовестных лиц, создавать правовую, экономическую, информационную, организационную среду для приоритетного развития института саморегулируемых организаций как проактивного элемента, повышающего эффективность государства.

6. В государстве на системной основе должна быть проведена работа по приведению норм законов, регулирующих отношения участников саморегулирования, в соответствие с нормами Гражданского кодекса Российской Федерации, Конституции Российской Федерации и организована работа по созданию правового механизма регулирования эффективности деятельности организаций, осуществляющих государственно-властные полномочия.

### **Список литературы**

1. Бортников С.П. Юридическая ответственность в налоговом праве: теория и практика: дис. ... доктора юридических наук: 12.00.04 / Бортников Сергей Петрович; [Место защиты: Моск. гос. юрид. акад. им. О.Е. Кутафина]. - М., 2017. - 441 с.
2. Крючкова П.В. Саморегулирование как дискретная институциональная альтернатива регулирования рынков: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.01 / Крючкова Полина Викторовна. - М., 2006. - 282 с.
3. Лескова Ю.Г. К вопросу о критериях разграничения коммерческих и некоммерческих организаций / Ю.Г. Лескова // Государство и право: вопросы методологии, теории и практики функционирования: сб. науч. статей / под ред. А.А. Напреенко; Федер. агентство по образованию. - Вып. 2. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2006. - С. 240-248.
4. Липинский Д.А. Общая теория юридической ответственности: дис. ... доктора юридических наук: 12.00.01. - Самара, 2004. - 487 с.
5. Мхитарян Ю.И. Правовые аспекты саморегулирования и повышение эффективности экономики Российской Федерации в 21 веке / Ю.И. Мхитарян. - М.: Издательский центр «Интерэконтс», 2017. 369 с.

6. Мхитарян Ю.И. Реформа правового режима саморегулирования в сфере предпринимательской деятельности // Вестник Саратовской государственной юридической академии. - 2020. - № 1 (132). - С. 82-93.
7. Мхитарян Ю.И. Юридическая ответственность и проблемы дополнительной имущественной ответственности членов саморегулируемых организаций // Вестник СГЮА. - 2020. - № 4 (135). - С. 48-56.
8. Петров Д.А. «Приватизация» публичных функций и саморегулирование в сфере предпринимательства: проблемы сопряжения // Гражданское право. - 2017. - № 5. - С. 36-39.
9. Романовская Е.О. Правовое регулирование эффективности деятельности организаций, осуществляющих государственно-властные полномочия // Электронный научный журнал «Наука. Общество. Государство». - 2016. - Т. 4 (16). - С. 13-19.
10. Федулов А.В. Институциональная специфика отношений государства и крупного бизнеса в российском обществе культурно-ценностные особенности и современные тенденции: дис. ... канд. социологических наук: 22.00.04 - Социальная структура, социальные институты и процессы. - Майкоп, 2014. - 191 с.
11. Федулов А.В. Стратегия совершенствования отношений государства и крупного бизнеса в современной России // Социально-гуманитарные знания. 2013. № 11. С. 292-299.
12. Чепус А.В. Теория позитивной юридической ответственности органов исполнительной власти: дис. ... доктора юридических наук: 12.00.01 / Чепус Алексей Викторович; [Место защиты: Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ]. - М., 2017. - 534 с.

## **Institute of Self-Regulatory Organizations as a proactive element in improving the effectiveness of the state**

***Mkhitaryan Yury Ivanovich,***

*Doctor of Economics,*

*CEO of Ltd Company "Scientific Research Institute of Economy  
of Communication and Information Scientists of Interecoms",*

*Member of the Expert Council under the State Duma*

*Committee on Transport and Construction,*

*Member of the Expert Council under the State Duma Committee on Education  
and Science, academician of the International Academy of Informatization*

States are constantly applying and improving methods to improve the efficiency and competitiveness of the economy. In the Russian Federation, self-regulation, which is traditionally opposed to state regulation, is underdeveloped, is used inefficiently and has little effect on improving the competitiveness of the economy and the efficiency of the state.

The insufficient development of the institution of self-regulation creates conditions for offenses, limits the possibility of regulating the market economy, improving the effectiveness of the State, and implementing the fundamental constitutional provisions of the Russian Federation.

The lack of development of a legal mechanism that ensures the activities of self-regulatory organizations limits the possibilities of the influence of the institution of self-regulation on the economy and the regulation of entrepreneurial activity. The article justifies that self-regulation is a method of state regulation of entrepreneurial activity and the economy, the concept, essence, goals of self-regulation, the fundamental provisions of the interaction of the state, authorities with self-regulatory organizations are considered.

The author believes that the main problem that reduces the effectiveness of the institution of self-regulation and the State is the application of public law in private legal relations, which do not contribute to the development of a socially significant social institution. Without the creation of an effective institution of self-regulation in the modern world, there can be no effective state. The development of the institution of self-regulation has a direct impact on changes in the social responsibility of subjects of economic relations, the civilizational path of development of the economy and society.

**Keywords:** state policy, state regulation of entrepreneurial activity, legal mechanism of self-regulation, self-regulation as a method of state regulation, peculiarities, concept, essence, goals of self-regulation, positive legal responsibility, legal problems of self-regulation, cardinal reform of self-regulation.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Лебезова Э.М. Необходимость перехода к Smart Government как преодоление системных недостатков e-Government // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 30-46. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320002.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.45: 664

## **Необходимость перехода к Smart Government как преодоление системных недостатков e-Government**

*Лебезова Элла Михайловна*

*старший преподаватель, кафедра информационных технологий,  
Государственное образовательное учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы  
при главе Донецкой Народной Республики»  
Донецкая Народная Республика, г. Донецк, 83015, ул. Челюскинцев, 163а  
[ellis54@rambler.ru](mailto:ellis54@rambler.ru)*

В условиях пандемии новой коронавирусной инфекции Covid-19 резко вырос спрос на электронные государственные услуги, который выявил во многих странах несовершенство и ограниченность возможностей электронных правительств. В статье показано, что теория электронного правительства во многих случаях приходит в противоречие с практикой, что ведёт к серьёзным ошибкам, а также значительным финансовым потерям. Главный недостаток электронного правительства – использование устаревших организационных структур, моделей и процессов управления в новых форматах. В исследовании выявлено, что уровень коррупции в государственных структурах зачастую растёт с уровнем развития электронного правительства. Данный факт вызывает естественный скептицизм относительно эффективности таких реформ государственного управления. Цель статьи – показать неизбежность перехода от парадигмы e-Government к парадигме Smart Government, как более совершенной форме государственного управления. В центре внимания Smart Government находятся данные, что является главным преимуществом этой парадигмы перед парадигмой e-Government, которая акцентируется на бизнес-процессах и распределении ролей. К основным задачам работы можно отнести: выявление проблем связанных с цифровыми реформами государственного управления; описание главного отличия смарт-правительства от электронного правительства; разработка практических рекомендаций по совершенствованию процессов бесконфликтного перехода от электронного правительства к умному. Практическая значимость данного исследования состоит в том, что материал статьи будет полезен для независимой

информационной экспертизы в области цифровизации органов власти и выработке мер для её трансформации в более совершенные формы.

**Ключевые слова:** электронное правительство; умное управление; цифровизация; большие данные; смарт-технологии; смарт-правительство; искусственный интеллект; Covid-19.

**Постановка проблемы.** Вспышка коронавирусной инфекции COVID-19 дала вынужденный толчок трансформации электронных правительств государств мира. В условиях карантина, когда многие учреждения закрыты или переведены на особый режим работы, спрос на государственные услуги в режиме онлайн резко вырос и в ряде стран превысил возможности электронных правительств, что в отдельных государствах вызвало массовое недовольство населения. Можно сказать, что сегодня полностью сформировались предпосылки перехода от парадигмы e-Government (электронное правительство) к более совершенной парадигме Smart Government (умное правительство), которая способна принципиально изменить основы государственного сектора и позволяет бесконфликтно преодолевать подобные вызовы.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Тема Smart Governance и Smart Government вызывает значительный научный и практический интерес академической среды и экспертного сообщества. В исследование данного междисциплинарного направления существенный вклад внесли в основном международные организации (ООН, Международный банк, ЮНЕСКО), консалтинговые компании (IDC, Gartner, PwC и др.), а также иностранные учёные: Schedler K. [1], Mellouli S., Luna-Reyes L.F., Zhang J. [2], Gil-Garcia J.R., Puron-Cid G. [3], Scholl H.J., Scholl M.C. [4] и др. В странах бывшего СССР серьёзной проработкой данной тематики занимается небольшое количество учёных, среди которых Клименков Г.В. [5], выявивший новые институциональные механизмы продвижения смарт-инициатив в государственных структурах.

**Актуальность.** Анализ мотивации перехода от электронного правительства к умному даст возможность преодолеть непонимание основных

процессов и механизмов цифровизации государственного управления и осуществить оценку степени готовности перехода от e-Government к Smart Government. Изучение концептуального отличия e-Governance от Smart Governance позволит более эффективно проводить мероприятия по внедрению умных цифровых инициатив в правительства стран мира, в том числе в странах бывшего СССР.

*Изложение основного материала исследования.* С середины 1990-х гг. государственные администрации во всем мире используют возможности Интернета для переосмысления и реорганизации своих структур и процессов. Инициативы в области электронного правительства (e-Government) на основе онлайн-доступа к текущей правительственной информации, услугам и накопленным результатам улучшили взаимодействие между правительственными учреждениями и гражданами (избирателями) [6]. Главным триггером для внедрения электронного правительства явилась возможность использования Интернета для взаимодействия с субъектами вне административных учреждений через веб-приложения. Термины, используемые для определения электронного правительства, такие как виртуальное государство (Virtual State) [8] и сетевое государство (Net State) [9], иллюстрируют направленность электронного правительства на Интернет-технологии.

Электронное правительство можно рассматривается как инструмент «создания нового государства», то есть перехода от традиционных вертикальных иерархических структур к горизонтальной интеграции всех звеньев управления с «единой точкой входа» для получения государственных услуг [7].

К. Schedler и соавторы [8] описали электронное правительство, как электронное взаимодействие на основе Интернет-технологий четырех основных элементов (рис. 1).



Рис. 1. Четыре основных элемента электронного правительства.

*Составлено автором*

По их мнению, указанные элементы дают возможность государственным структурам оказывать больше услуг меньшими усилиями (do more with less), одновременно практически устраняя дистанцию между ними и гражданами:

– взаимодействие с субъектами, участвующими в административных процессах (сети электронного бизнеса – электронные торгово-инвестиционные площадки, электронная налоговая служба и др., работающие по единым стандартам и правилам);

– взаимодействие в рамках процессов принятия решений на основе соучастия (электронная демократия, электронное голосование и соучастие граждан в управлении государством);

– взаимодействие с субъектами административного исполнения (предоставление электронных публичных услуг гражданам, НКО и предприятиям);

– внутриадминистративное (межведомственное) взаимодействие и сотрудничество на электронной основе (внутреннее электронное сотрудничество) для исключения возможности сбоев в работе как необходимое условие успеха электронного правительства.

Таким образом, электронное правительство заменило аналоговые административные процессы цифровыми процессами, что должно было сделать их более эффективными, открытыми и доступными 24 часа в сутки. Однако это сработало, но не в том объёме, как задумывалось.

В большинстве исследований e-Government вопрос о возможных неудачах вообще не ставился, предполагалось, что их удастся избежать, потому что преимущества электронного правительства говорят сами за себя [6].

Более проницательный анализ мирового опыта внедрения электронного правительства выявил значительное количество противоречий и ошибок, а также серьёзных финансовых потерь государственного масштаба. Главный недостаток – использование устаревших организационных структур и процессов управления в новом цифровом формате.

Можно легко обнаружить, что электронное правительство, расширяя доступ к информации и частично сокращая коррупционную составляющую (на некоторых участках при получении гражданами госуслуг), зачастую не вносит принципиальных изменений в структуры и функции государственного управления, как ожидалось.

Если рассмотреть тенденции развития электронного правительства и состояния коррупции в России, то наблюдается неприятная закономерность. С ростом уровня развития электронного правительства (2016 год – 35-е место в мире, 2018 год – 32-е место) уменьшается индекс восприятия коррупции правительства (2016 год – 35-е место, 2018 год – 29-е). Как видим, коррупция не просто прекрасно приспособилась к парадигме электронного правительства, но и росла с укреплением позиций e-Government, зависимость показана на графике (рис. 2). То есть электронное правительство стало идеальным инструментом поддержки устаревших процессов.

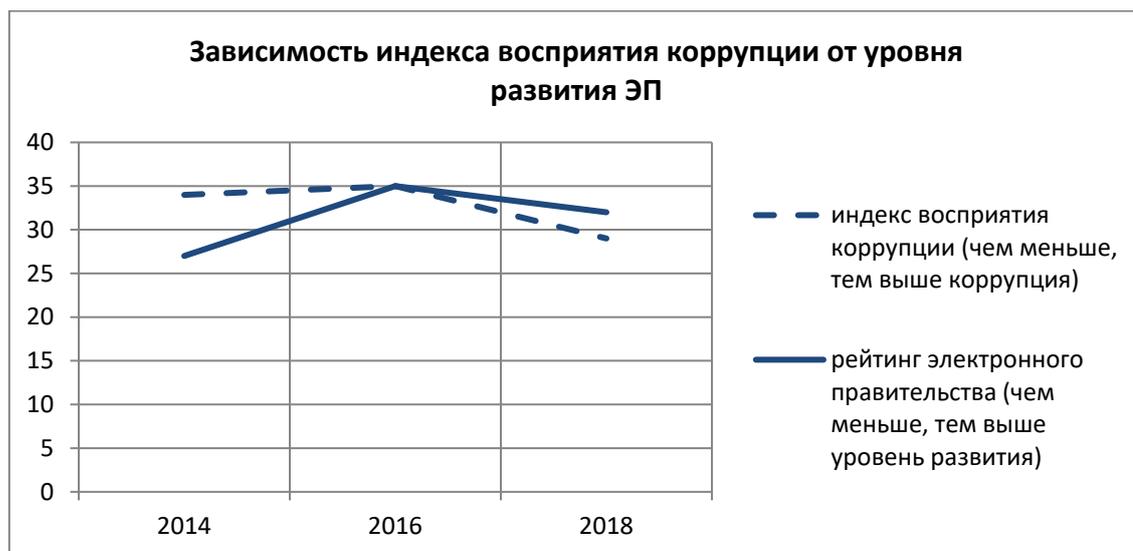


Рис. 2. Снижение индекса восприятия коррупции с улучшением рейтинга развития e-Government в России. *Составлено автором*

Кроме того, реальный процесс внедрения e-Government регулярно сталкивается с организационным сопротивлением и формальным подходом. Зачастую внедрение проектов электронного правительства носит сугубо ритуальный характер, служит лишь демонстрацией того, что организация социально ответственна и идет «в ногу со временем». То есть имеет место ориентация не на эффективность, а на легитимность, что приводит к многочисленным неудачам в реализации высокобюджетных проектов e-Government.

Тот факт, что 85% проектов в сфере e-Government считаются неудачными, а 35% из них - полностью несостоятельными, подчёркивает остроту проблемы. Даже самые развитые страны имеют опыт провальных проектов электронного правительства: Великобритания – медицинский проект «Connecting for Health», в который было инвестировано 2,7 млрд фунтов; Италия – социальный проект «Reti Amiche» для адаптации граждан, не имеющих возможность пользоваться цифровыми технологиями, полностью закрыт; США – эффективность около половины федеральных проектов равна нулю; еще несколько неудач в Великобритании – проект «Pathway» стоимостью миллиард фунтов, система

управления заявками на социальные пособия (140 млн фунтов), система регистрации дел иммигрантов (77 млн фунтов) и т.д.

Объясняя такие провалы, Р. Хикс вводит дефиницию «design-reality gap» (разрыв между замыслом и реальностью). По его мнению, основная проблема создания архитектуры e-Government состоит в том, что электронные инициативы требуют строгого выполнения алгоритмов и не ориентированы на коррумпированную бюрократическую реальность. В результате этого противоречия резко возрастает вероятность неудачи имплементации даже самых «невинных» реформ [9, с. 5].

Естественно возникает скептицизм относительно эффективности реформ государственного управления. Авторитетный исследователь в области теории управления Кристофер Худ описывает такие реформы, как циклический перебор ограниченного числа управленческих возможностей, список которых начиная с XVIII века существенно не изменился [11]. В лучшем случае, считает А. Трахтенберг, электронное правительство способно обеспечить лишь конечный ряд частичных улучшений, которые в перспективе могут привести к позитивному кумулятивному эффекту [10].

Как правило, неудачи объясняются консервативностью чиновников и их нежеланием работать в новой парадигме, которая является угрозой их личным интересам. Но не стоит забывать и о неудачах имплементации управленческих решений в стиле «design-reality gap».

Принятие управленческих решений происходит в конкретных условиях, зависящих не только от поставленной задачи и наличия необходимых ресурсов, но и от разнообразных структурных ограничений, задающих определённое множество адекватных решений [12, с. 149]. Чем слабее организация осознаёт цели предстоящей реформы и связанные с ней неопределённости и риски, тем больше вероятность, что реформа будет проведена формально по принципу «быть не хуже других» или полностью скопирована у управляющей организации, что приводит к «институциональному изоморфизму» (структурному подобию между

организациями, выполняющими разные функции). Как следствие, внедряемые электронные государственные услуги не соответствуют реальным потребностям граждан.

Согласно результатам мониторинга e-Government в странах ЕС<sup>1</sup> за последние несколько лет удовлетворенность граждан электронным правительством не растёт, а в Германии, Австрии и Швейцарии она даже снизилась. В 2017 г. только половина потребителей госуслуг в Германии были удовлетворены существующими цифровыми услугами. Данные этого исследования выявили несовершенные механизмы государственного администрирования, в частности в вопросах принятия решения о приоритетном развитии тех или иных госуслуг.

Практика принятия решений на основе мёртвой теории, личного опыта и интуиции, приводящая к перечисленным негативным последствиям, уходит в прошлое. Что может её заменить? Как показал мировой опыт, фундаментом эффективных решений в госуправлении сегодня становится аналитика данных на основе Big Data, искусственного интеллекта (AI) и других smart-технологий.

В период действия карантинных мер важно, чтобы данные оставались на службе общества, чтобы проекты в медицине, ЖКХ, образовании и социальной сфере продолжали надёжно функционировать. Многие государственные ведомства, создавшие гибкую инфраструктуру, в которой доступ к данным не зависит от места их размещения, без проблем смогли справиться с возросшей нагрузкой в связи с переводом сотрудников на удаленную работу. Однако в отдельных направлениях государственные IT-инфраструктуры не справились с запросом, что вызвало массовое недовольство граждан. Можно сказать, что архитектура e-Government многих стран не прошла испытания фарс-мажорными обстоятельствами.

Более оптимистичные результаты показали страны, использующие в принятии важных решений элементы Smart Governance (умного управления), влияющие на весь комплекс государственного управления. К таким странам можно отнести Китай,

---

<sup>1</sup> eGovernment Monitor 2017. - URL: <https://www.egovernment.ch/de/dokumentation/controll/#egovernment-monitor-2017>

Южную Корею и Сингапур, где большие данные и облачные технологии уже сегодня помогают правительственным структурам распределять государственные ресурсы для достижения максимального эффекта в борьбе с пандемией.

Китай использовал цифровые данные и искусственный интеллект (AI) для поддержки мер по ограничению передвижения населения, для прогнозирования эволюции вспышек заболеваний, для проведения исследований ускоренного секвенирования геномов, более быстрой постановки диагноза и проведения анализов с помощью сканеров<sup>2</sup>.

В Южной Корее искусственный интеллект и его способность постоянно просматривать более 100 наборов данных помог сократить время, необходимое для разработки тестовых наборов на основе генетического состава вируса до нескольких недель, когда обычно это занимает от двух до трех месяцев<sup>3</sup>.

При проведении различных видов операций в Сингапуре по надзору за населением с целью защиты коллективных интересов в области здравоохранения были использованы мобильные технологии и геоданные, с помощью которых можно отслеживать маршрут зараженного вирусом человека, следить за тем, чтобы он не удалялся от места изоляции и предупредить людей, контактировавших с ним<sup>4</sup>.

Эти примеры ярко демонстрируют, как применение технологий сбора и анализа больших объемов данных способствует лучшему пониманию сложных проблем здравоохранения, образования, социальной сферы, а также улучшает отношения правительства с гражданами, частными организациями, НКО и другими правительствами. Меллули (Mellouli), Луна-Рейес (Luna-Reyes) и Жанг (Zhang) называют эти подходы с более широким использованием инновационных технологий умным правительством (смарт-правительством, Smart Government) [2]. Они считают Smart Government одной из ключевых тенденций, которой должны

---

<sup>2</sup> Чунь А. Во времена коронавируса инвестиции Китая в искусственный интеллект окупаются с лихвой // Южно-Китайский утренний пост-18 марта 2020 г. - URL: <https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3075553>

<sup>3</sup> Уотсон И., Чжон С., Холлингсворт Дж., Бут Т. Как южнокорейская компания создала наборы для тестирования на коронавирус за три недели // CNN World, 13 марта 2020 г. - URL: <https://edition.cnn.com/2020/03/12/asia/coronavirus-south-korea-testing-intl-hnk/index.html>

<sup>4</sup> Васвани К. Коронавирус: Детективы мчатся, чтобы сдержать вирус в Сингапуре // Би-Би-Си Ньюз, 19 марта 2020 г. - URL: <https://www.bbc.com/news/world-asia-51866102>

следовать правительства в течение следующих 10–15 лет. Более того, многие эксперты утверждают, что переход от электронного управления к более эффективному смарт-управлению (ориентированному на данные) является неизбежным эволюционным процессом. Необходимо подчеркнуть, что такой переход, по их мнению, не является «разрушительным изменением», он, довольно плавно, на основе модели ЭП и используя её преимущества, строит смарт-модель [13, 7].

Естественным образом возникает вопрос: а не произойдет ли со смарт-правительством того же, что и с электронным правительством, чем принципиально они отличаются?

Говоря о главном отличии смарт-правительства от электронного правительства, в первую очередь, необходимо отметить концептуально новый способ администрирования: в центре внимания Smart Government находятся данные, а не процессы и роли (обязанности).

Для более ясного понимания рассматриваемой проблематики приведём определение Smart Government, сформулированное в работе «Концептуализация понятия «Smart Government»: наукометрический подход» [14]. Смарт-правительство – это развитое электронное правительство, основанное на открытом управлении, которое использует возможности, предоставляемые ИКТ, соединяя и интегрируя физическую, цифровую, государственную и частную среды для пассивного и активного взаимодействия и сотрудничества с гражданами с целью лучшего понимания их потребностей и творческого, эффективного и гибкого предоставления услуг в любом месте и в любое время, в том числе предиктивно.

На рис. 3 показана схема «умной интеграции» умных технологий с умным обществом (правительством и гражданами). Для описания концептуальной модели смарт-правительства, требующей комплексного и интегрированного представления технологий, участников, и данных, на основе которых формируются процессы, продукты и услуги, данная схема может являться начальным уровнем абстракции.



Рис. 3. Схема процесса умной интеграции Smart Government. *Разработано автором*

На следующей схеме (рис. 4) представлена декомпозиция умной интеграции Smart Government, представляющая собой двухэтапный процесс активного и пассивного использования данных.

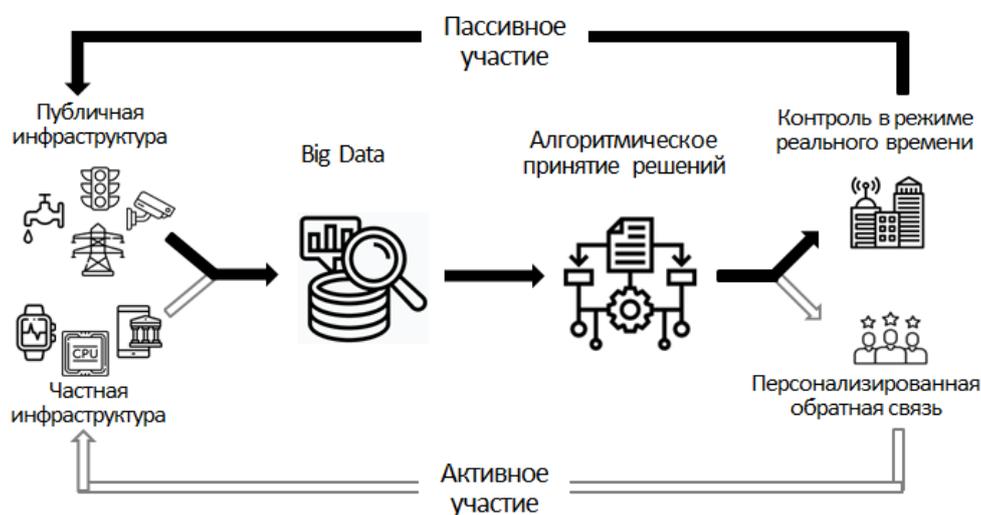


Рис. 4. Двухэтапная модель активного и пассивного использования данных.

*Разработано автором*

Пассивный цикл обеспечивается множеством технологических инфраструктур, таких как интеллектуальная электросеть для измерения и регулирования потребления энергии, или интеллектуальная система парковки для управления использованием различных парковочных средств в регионе или сообществе [13]. Примером может служить чикагский проект Array of Things (массив

вещей)<sup>5</sup>, представляющий собой инфраструктуру из множества датчиков измеряющих городские пешеходные потоки, качество воздуха, магнитные поля и др. С помощью собранных данных в реальном времени можно, например, обнаруживать наводнения или изучать связь между болезнями и городской средой.

С другой стороны, эта общедоступная инфраструктура дополняется большим количеством частных источников данных (например, смартфонов, умных часов и микрокомпьютеров), которые систематически предоставляют подробные данные о привычках, действиях и желаниях населения. Эта частная инфраструктура обеспечивает активное взаимодействие между гражданами и государственными администрациями. Данные, полученные в ходе такого взаимодействия, можно использовать для дальнейшего улучшения качества предоставляемых услуг. Например, в Сингапуре, Франции и Швейцарии граждане, общаясь с правительством через ботов, получают персонализированные услуги<sup>6</sup>.

Контекстуализированные данные, собранные через государственные и частные инфраструктуры, играют ключевую роль в инициативах разумного правительства. Они лежат в основе «сбора информации» и позволяют создавать гибкие правительственные структуры, способствуют улучшению качества услуг [15], обеспечивают участие и прозрачность [4], а также новые модели предоставления услуг [1]. Алгоритмы превращают данные в информацию и создают возможности для новых моделей предоставления услуг, таких как прогнозирующие и предупреждающие политики, контроль в реальном времени и персонализированная обратная связь. Чтобы стать «умными», государственные органы должны взаимодействовать с гражданами и передавать им разработанные алгоритмами результаты принятия решений, позволяя гражданам как активно, так и пассивно со-разрабатывать и со-создавать новые услуги.

Как показано выше, в основе инноваций лежат большие данные (Big Data), которые представляют собой крупные выборки структурированных и

---

<sup>5</sup> Array of Things (2018). Retrieved December 3, 2018. - URL: <https://arrayofthings.github.io/>

<sup>6</sup> Infocomm Media Development Authority (2017). Smart bots: Your guide for government websites. Retrieved December 3, 2018. - URL: <https://www.imda.gov.sg/infocomm-and-media-news/buzz-central/2016/7/smart-bots-your-guide-for-government-websites>

неструктурированных данных, требующие анализа в реальном масштабе времени. На рис. 5 представлены основные характеристики (параметры) феномена Big Data с точки зрения разнообразия данных (variety), их объема (volume), скорости (velocity), точности (veracity) и ценности (value).



Рис. 5. Основные характеристики Big Data. Составлено автором

Постоянно растущий объем (количество данных), скорость (скорость ввода и вывода данных) и разнообразие (диапазон типов данных и их источников) больших данных составляют основу практически безграничных функциональных возможностей. Данные собираются, связываются, анализируются и используются в формировании новых продуктов, бизнес-моделей, направлений бизнеса, новых государственных услуг и сервисов.

То есть смарт-правительство, используя преимущества Big Data, а также опираясь на Интернет вещей (IoT), облачные технологии и машинное обучение [1] и руководствуясь необходимостью удовлетворения потребностей различных заинтересованных сторон (граждан, предприятий, НКО), улучшает, расширяет и дополняет электронное правительство. Фактически, большинство аспектов «умного правительства», перечисленных Гил-Гарсией, Чжаном и Пурон-Сидом [3], такие как интеграция, инновации, ориентированность на человека, эффективность,

действенность, равенство возможностей, техническая грамотность и вовлеченность граждан, также известны из научной литературы по электронному правительству. Смарт-правительство наследует эти аспекты и расширяет их новыми качествами, такими как ориентированность на данные, творческий подход, непрерывное развитие и устойчивость [3].

В таблице 1 представлены индикаторы, по которым можно судить о текущей актуальности двух парадигм: технологические подходы, главные инновации и ключевые аспекты электронного правительства (e-Government) и смарт-правительства (Smart Government).

Таблица 1. Сравнение индикаторов актуальности e-Government и Smart Government. *Составлено автором*

<b>Индикаторы</b>	<b>e-Government</b>	<b>Smart Government</b>
Технологический подход	Использование веб-сайтов/Интернета для предоставления онлайн-услуг	Сбор, связывание и анализ данных
Главные инновации	Цифровые процессы заменяют аналоговые процессы	Новые модели предоставления услуг, основанные на поведенческом анализе
Ключевые аспекты	Эффективные процессы управления; технология «одно окно»	Интересы граждан; функциональные возможности; предиктивные и профилактические меры, основанные на интеллектуальных технологиях

Приведённые индикаторы могут служить основой для независимой информационной экспертизы в области цифровизации органов власти и выработки программ и дорожных карт для их трансформации в более совершенные формы.

## **Выводы**

1. Существенный недостаток электронного правительства – использование устаревших организационных структур, моделей и процессов управления в новых цифровых форматах.

2. Смарт-правительство можно рассматривать как инструмент использования новых инновационных подходов для выполнения задач, которые не были выполнены предыдущими программами электронного правительства.

3. Перестраивая процессы управления с ориентацией на потребности граждан путём анализа данных в режиме реального времени, e-Government эволюционирует в более совершенную форму Smart Government.

### Литература

1. Schedler, K. Von Electronic Government und Smart Government // IMPuls. 2018. Vol. 1. No. 1. P. 10. - URL: [https://www.alexandria.unisg.ch/254154/1/IMPuls-Ausgabe-01-2018\\_final.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/254154/1/IMPuls-Ausgabe-01-2018_final.pdf).

2. Mellouli, S., Luna-Reyes, L.F., & Zhang, J. Smart government, citizen participation and open data // Information Polity. 2014. Vol. 19. No. 1/2. Pp. 1–4. DOI: 10.3233/IP-140334.

3. Gil-Garcia, J.R., Zhang, J., Puron-Cid, G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view // Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33. No. 3. Pp. 524–534. DOI: 10.1016/j.giq.2016.03.002.

4. Scholl, H.J., Scholl, M.C. Smart governance: A roadmap for research and practice // IConference 2014 Proceedings. 2014. Pp. 163–176. DOI: 10.9776/14060.

5. Клименков Г.В. Необходима не программа "Цифровая экономика", а программа "Умное управление, умное правительство"/ Г.В. Клименков // Шумпетеровские чтения. 2017. Т. 1. С. 129-147.

6. Chen, Y.N., Chen, H.M., Huang, W., Ching, R.K.H. E-government strategies in developed and developing countries: An implementation framework and case // Journal of Global Information Management (JGIM). 2006. Vol. 14. No. 1. Pp. 23–46. DOI: 10.4018/jgim.2006010102.

7. Лебезова Э.М. Анализ трансформации электронного правительства в умное правительство / Э.М. Лебезова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2019. № 3. С. 136-150.
8. Schedler, K., Summermatter L., Schmidt B. Electronic Government einführen und entwickeln: von der Idee zur Praxis. Bern: Haupt, 2003. 157 p.
9. Heeks R., Bailur S. Analyzing eGovernment Research: Perspectives, Philosophies, Theories, Methods and Practice // Government Information Quarterly. 2007. Vol. 24. No. 2. Pp. 243-265. DOI: 10.1016/j.giq.2006.06.005.
10. Трахтенберг А.Д. Электронное правительство: состоится ли «изобретение государства заново»? / А.Д. Трахтенберг// Антиномии. 2012. № 12. С. 285-297.
11. Hood C. The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management. Oxford, UK: Clarendon Press, 1998. 280 p.
12. DiMaggio, P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. No. 48. Pp. 147-160.
13. Guenduez, A.A., Mettler, T., Schedler, K. Smart Government–Partizipation und Empowerment der Bürger im Zeitalter von Big Data und personalisierter Algorithmen Smart Government–Participation and empowerment of citizens in the era of big data and personalized algorithms // HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik. 2017. Vol. 54. No. 4. Pp. 477–487. DOI: <https://doi.org/10.1365/s40702-017-0307-4>.
14. Брадул Н.В., Лебезова Э.М. Концептуализация понятия «Smart Government»: наукометрический подход / Н.В. Брадул, Э.М. Лебезова // Управленец. 2020. Т. 11. № 3. С. 32–44. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-2.
15. Kennedy, R. E-regulation and the rule of law: Smart government, institutional information infrastructures, and fundamental values // Information Polity. 2016. Vol. 21. No. 1. Pp. 77–98. DOI: 10.3233/IP-15036.

## **The need for transition to Smart Governance as overcoming the systemic shortcomings of e-Government**

***Lebezova Ella Mikhailovna***

*senior lecturer, Informational technology department, State Educational Institution of Higher Education «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of the Donetsk People's Republic» Donetsk People's Republic, Donetsk city, 83015, Cheluskintsev street, 163a, [ellis54@rambler.ru](mailto:ellis54@rambler.ru)*

**Abstract.** In the context of the pandemic of the new coronavirus infection Covid-19, the demand for electronic public services has sharply increased, which has revealed in many countries the imperfection and limited capacity of electronic governments. The article shows that the theory of e-government in many cases conflicts with practice, which leads to serious errors, as well as significant financial losses. The main drawback of e-government is the use of outdated organizational structures, models and management processes in new formats. The study revealed that the level of corruption in government structures often increases with the level of development of e-government. This fact causes natural skepticism regarding the effectiveness of such public administration reforms. The purpose of the article is to show the inevitability of the transition from the e-Government paradigm to the Smart Government paradigm, as a more advanced form of government. The focus of Smart Government is on data, which is the main advantage of this paradigm over the e-Government paradigm, which focuses on business processes and role allocation. The main tasks of the work include: identifying problems associated with digital reforms of public administration; Description of the main difference between smart government and e-government; development of practical recommendations for improving the processes of a conflict-free transition from e-government to smart. The practical significance of this study lies in the fact that the material of the article will be useful for an independent information examination in the field of digitalization of government bodies and the development of measures for its transformation into more advanced forms.

**Keywords:** e-Government, smart Governance, Big Data, smart technology, digitization, smart Government; Artificial Intelligence; Covid-19.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Азизова А.В. Методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 47-59. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320003.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.45

## **Методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов**

*Азизова Алия Вильевна,  
старший преподаватель кафедры организации аэропортовой  
деятельности и информационных технологий,  
Ульяновский институт гражданской авиации  
имени главного маршала авиации Б.П. Бугаева  
ул. Можайского 8/8, г. Ульяновск  
[azizova-aliya@mail.ru](mailto:azizova-aliya@mail.ru)*

Исследовано понятие реинжиниринг бизнес-процессов. Рассмотрено понятие бизнес-процесс. Выявлена особенность реинжиниринга бизнес-процессов. Выходом или результатом бизнес-процесса будет продукт, а действия - часть сложного процесса, называются подпроцессами, группами процессов. Проанализированы основные плюсы и минусы подходов к реинжинирингу бизнес-процессов. Рассмотрены основные методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов. Исследованы особенности каждого подхода. Обосновано применение каждого подхода к реинжинирингу бизнес-процессов. Подходы к реинжинирингу, основанные на CASE - технологиях разработки информационных систем. Для повышения эффективности организации в рамках реинжиниринга бизнес-процессов необходимо использовать системные инновации.

Автором проанализирован основной процесс АО «Авиастар-СП» на примере цеха механно-каркасного производства (участок реверсивного устройства). Для улучшения работы на участке можно внедрить подход «объединение нескольких рабочих процессов в один», подход, основанный на том, что «уполномоченный» менеджер создает единую точку контакта. В настоящем исследовании рассмотрены методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов. Выявлены положительные и отрицательные стороны подходов, и разработаны рекомендации по совершенствованию использования методических подходов к оценке реинжиниринга бизнес-процессов.

---

**Ключевые слова:** реинжиниринг; бизнес-процесс; методический подход; эффективность; клиент; информационные технологии; автоматизация.

Реинжиниринг бизнес-процессов - фундаментальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих показателях деятельности предприятия, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. В организации можно осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов на уровнях управления. Это не изменение организационной структуры, а изменение определенных взаимодействий, подходов к деятельности организации с целью повышения эффективности.

В конце XX века господствующее положение стал занимать реинжиниринг бизнес-процессов как концепция повышения эффективности производственной деятельности организации. Представители теории реинжиниринга (Хаммер М., Чампи Дж.) [1, с. 67] исходили из коренной перестройки внутрифирменного управления. Реинжиниринг разрешает подстраиваться под нужды клиента за счет изменения внутренних бизнес-процессов. Эта перестройка бизнес-процессов под фактор внешней среды, с одной стороны, увеличит себестоимость товара, но в то же время удовлетворит клиента. То есть компания пытается удержать клиента, чтобы в будущем за счет повышения цены вернуть затраты. М. Хаммер и Дж. Чампи определяют бизнес-процесс как «комплекс действий, в котором на основе одного или нескольких видов создается результат, который необходим для клиента». А.В. Шеер дает следующее определение: «Бизнес-процесс - это связанная последовательность действий в компании с целью создания продуктов и услуг» [2, с. 89]. Выходом или результатом бизнес-процесса будет продукт, а действия - часть сложного процесса, называются подпроцессами, группами процессов. Это небольшие процессы, которые называются процедурами. И в итоге действия - это функции (или операции). Некоторые из действий (подпроцессов,

процедур, функций) внедряются автоматически, например, с помощью ИТ-систем, но часть из них проходит с участием людей, которые называются участниками процесса. Для внедрения действий требуются ресурсы: материалы, полуфабрикаты и т.п. Действия процесса выполняются не произвольно, а в соответствии с технологией и (или) правилами, в которые заложена бизнес-логика.

Цель статьи - исследовать методические подходы к реинжинирингу бизнес-процессов для повышения эффективности производственной деятельности предприятия. Предмет исследования - методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов. Объект исследования - АО «Авиастар-СП». При проведении реинжиниринга необходимо исследовать и применить методические подходы к оценке эффективности деятельности предприятия. Внедрение результатов исследования, представленных в статье, позволит увеличить конкурентоспособность на предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть методический подход, ориентированный на клиента;
- 2) исследовать особенности процессного подхода к реинжинирингу бизнес-процессов;
- 3) обосновать использование подхода, основанного на объединении нескольких рабочих процессов в один;
- 4) исследовать подход, базирующийся на применении вариантов исполнения в зависимости от изменения внутренней и внешней среды организации;
- 5) рассмотреть подход, основанный на целесообразности выполнения работы исходя из нужд каждого подразделения без объединения;
- 6) исследовать подход, оптимизирующий количество проверок и управляющих воздействий на предприятии;
- 7) проанализировать подход, основанный на том, что «уполномоченный» менеджер создает единую точку контакта;

8) выявить особенности применения подхода к реинжинирингу, основанного на CASE-технологиях разработки информационных систем;

9) выявить положительные и отрицательные стороны подходов и разработать рекомендации по совершенствованию использования методических подходов к оценке реинжиниринга бизнес-процессов.

Оголева Л.К., Радиковский В.М. сформировали методику и определили критерии оценки эффективности бизнес-процессов, а также предложили использовать инновационный анализ для целей организационно-технического реинжиниринга [3, с.129].

Гибкая и оперативная адаптация запросов потребителей к ожидаемым изменениям, резкие изменения структуры бизнес-процессов - главная цель реинжиниринга.

Методическими подходами к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов будут:

1. Минимизация затрат за счет автоматизации;
2. Сокращение сроков реализации;
3. Удовлетворение потребностей клиентов;
4. Сокращение основного производства за счет вспомогательного.

В рамках **методического подхода, ориентированного на клиента**, можно сделать следующие выводы. С развитием современных технологий исчезла стабильность, с ростом конкуренции изменилась роль потребителя. Потребитель диктует правила на рынке. Поэтому для удержания клиента требуется изменение бизнес-процессов. 200 лет назад принцип разделения труда способствовал развитию бизнеса, так как были стабильные технологии, постоянно увеличивающийся спрос. Потребителю предоставлялся ограниченный ассортимент товаров и услуг, и он был доволен тем, что ему предлагали. На сегодня потребитель имеет огромный выбор не только товаров и услуг, но и технологий. Изменение бизнес-процессов становится обычной практикой в жизни организации [4, с. 27].

Использование **процессного подхода к реинжинирингу** разрешает найти главные процессы и управлять, реактивно реагировать на внешние и внутренние изменения. Идея процессного подхода - это координация действий функциональных подразделений организации и повышение эффективности компании.

**Подход «объединение нескольких рабочих процессов в один».** Например, если операции выполнялись несколькими рабочими, подчиненных дифференцированным подразделениям, то после объединения рабочие процедуры объединяются в одну. Создается команда, отвечающая за процесс. Происходит горизонтальное сжатие, которое ускоряет выполнение процесса в 10 раз.

Следующий подход заключается в том, что **процессы имеют варианты исполнения.** Динамичность рынка приводит к появлению дифференцированных вариантов исполнения процесса в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации. Новые процессы понятны. Определенный вариант ориентирован на конкретную ситуацию. Еще один подход - работа выполняется в том месте, где это целесообразно. Реинжиниринг распределяет работу между границами подразделений, отсекая излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом.

Следующий подход - это **уменьшение количества проверок и управляющих воздействий.** Цель реинжиниринга - сократить проверки до экономически целесообразного уровня. Реинжиниринг заменил проверку каждого задания тем, что перепроектированный процесс уже агрегирует эти задания и осуществляет контроль и управляющее воздействие в отлаженном режиме, что уменьшает трудоемкость и стоимость процессов.

**Подход, основанный на том, что «уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта.** Такой менеджер является буфером

между сложным процессом и заказчиком. Он должен все знать об организации и иметь доступ к информации организации.

**Смешанный централизованно/децентрализованный подход.** В современных условиях научно-технический прогресс дает возможность компаниям работать независимо на уровне подразделений, но они могут пользоваться централизованными данными. Например, филиал организации имеет полный доступ к информации головного офиса и может самостоятельно принимать решение.

**Подходы к реинжинирингу, основанные на CASE-технологиях разработки информационных систем.** Термин CASE (Computer Aided Software Engineering) имеет широкое толкование. Изначально его значение ограничивалось вопросами автоматизации разработки только программного обеспечения, на сегодня оно приобрело новый смысл и охватывает процесс разработки сложных экономических информационных систем (ЭИС) в целом [5, с. 112].

CASE-технология - это совокупность методов проектирования ЭИС, а также набор инструментальных средств, позволяющих в наглядной форме моделировать предметную область, анализировать эту модель на всех стадиях разработки и сопровождения ЭИС и разрабатывать приложения в соответствии с информационными потребностями пользователей [5, с. 113].

Бизнес-процессы, автоматизированные на основе информационных систем, имеют четкую последовательность действий, строгие правила перехода с очередного шага на следующий. Если для организации основная задача внедрения информационной системы - реинжиниринг бизнес-процессов, то информационные системы могут стать хорошим помощником только в том случае, если реинжиниринг проведен еще до внедрения, либо процессы проходят одновременно.

Проведенный анализ подходов к реинжинирингу бизнес-процессов говорит о том, что это революционная концепция, требующая подбора

определенных шагов для достижения эффективности при реализации данной концепции. В проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух типов - профессионалы в области реконструируемого бизнеса и разработки информационных систем. Объект реинжиниринга - не организации, а процессы. Организации подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполненную персоналом этих отделов [6, с. 145].

Широкое распространение получила практика бизнес-моделирования в виде описания бизнес-процессов. Термины модель «как есть» (as is) и модель «как должно быть» (to be) стали привычными. Методология бизнес-моделирования является предметом исследования специалистов в области информационных технологий. Кроме моделей, описывающих информационные потоки или бизнес-процессы, существуют и применяются модели различного уровня и назначения:

- модели стратегического анализа (матрицы: SWOT, PEST, DCG, McKINSEY и др.);
- модели стратегий (7S, модель конкурентных стратегий Портера, модель SHELL, модель Хофера-Шендела и др.);
- модели различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом, клиентами, целями, сроками, товарными потоками и пр. (CRM, SCM, DSC, TQM, ISO, PMI, BPM, KPI, MBO, HRM и т.д.);
- референтные модели (типовые отраслевые решения, которые могут служить другим организациям для подражания);
- сущностные бизнес-модели (модель ценностной цепочки, модель Займана) [7, с. 1026].

Референтная модель предназначена для использования при разработке или реорганизации бизнес-процессов в других организациях.

Таблица 1. Плюсы и минусы подходов к реинжинирингу бизнес-процессов\*

Подход к реинжинирингу бизнес-процессов	Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. Ориентация на потребителя	Высокая прибыль.	Большие затраты на реорганизацию бизнес-процессов.
2. Процессный подход	1. Выделение главных процессов. 2. Быстрота реагирования на изменение факторов внешней и внутренней среды организации	
3. Объединение нескольких рабочих процессов	1. Высокая производительность труда. 2. Снижение трудоемкости	1. Конфликты. 2. Ошибки исполнителей
4. Различные варианты исполнения процесса	Экономия всех видов ресурсов	
5. Подход, основанный на целесообразности выполнения работы исходя из нужд каждого подразделения без объединения	1. Экономия всех видов ресурсов. 2. Отсутствие конфликтов	Ошибки персонала.
6. Уменьшение контроля	1. Низкая трудоемкость. 2. Низкая стоимость процесса	
7. Менеджер - единая точка контакта	Единоначалие	1. Перегрузка менеджера. 2. Ошибки
8. Централизованно-децентрализованный подход	1. Самостоятельность принятия решений. 2. Доступ к централизованным данным	Хаос при работе
9. CASE-технологии	Четкая последовательность действий	

\*Составлено (разработано) автором.

Анализ методических подходов к реинжинирингу бизнес-процессов позволяет выявить положительные и отрицательные факторы (табл. 1). Часть подходов имеет положительные стороны. Отрицательные моменты высвечиваются при использовании подхода, ориентированного на клиента, так как увеличиваются затраты на реорганизацию бизнес-процессов. При

использовании процессного подхода автором статьи было выявлено, что выделяются главные процессы, подход разрешает быстро реагировать на внешние и внутренние изменения. При объединении рабочих процессов также выявлено ряд отрицательных сторон, такие как конфликты, ошибки исполнителей. Но в этом подходе есть положительные стороны: повышение производительности труда, снижение трудоемкости. Подход, основанный на различных вариантах исполнения, позволяет экономить все виды ресурсов, подстраиваясь под изменения факторов внешней и внутренней среды организации. Подход «работа выполняется в том месте, где это целесообразно» имеет следующие плюсы: отсутствие конфликтов, экономия ресурсов. Минусы: ошибки персонала при работе. При использовании подхода, основанного на уменьшении контроля, можно выделить следующие положительные стороны: низкая трудоемкость, небольшая стоимость процесса. Подход «менеджер является единой точкой контакта» имеет положительные стороны - это соблюдение принципа единоначалия. Отрицательные стороны: перегрузка менеджера; ошибки при принятии управленческого решения. Централизованно-децентрализованный подход имеет следующие положительные стороны: самостоятельность принятия решений, доступ к централизованным данным. Но доступ к данным может привести к беспорядку. При использовании подхода к реинжинирингу, основанного на CASE-технологии, видны четкая последовательность действий и отсутствие недостатков. Организациям необходимо инвестировать средства в информационные технологии, обучать персонал, мотивировать сотрудников на использование информационных технологий в работе.

Титова В., Оголева Л.К. предложили оценивать эффективность бизнес-процессов на основе инноваций. В соответствии с этим автор статьи считает, что использование инноваций может стать важным направлением при оценке эффективности в концепции реинжиниринга [3, с. 130]. Для повышения

эффективности организации в рамках реинжиниринга бизнес-процессов, необходимо использовать системные инновации.

По мнению лидера американской General Electric Джека Уэлча, капитализацию компании можно повысить в 43 раза за счет высвобождения творческого потенциала сотрудников [8, с. 100]. Он сделал сотрудников инноваторами, вовлеченными во все сферы и направления деятельности. Для оценки уровня вовлеченности сотрудников организации в инновации американская компания Aon Hewit делит организации на три группы: зона риска (вовлеченность менее 50%), нейтральная зона (50-70%) и зона высокой результативности (свыше 70%). В России уровень вовлеченности составляет 54%. Системная инновация может быть только в случае взаимодействия индивидов, групп, организаций, органов власти, общественных структур. В организациях системная инновация предусматривает разработку и реализацию таких решений, которые способны обеспечить эффекты синергии и мультипликации. То есть надо охватить не только функциональные сферы бизнеса (производство, распределение, маркетинг, управление персоналом, финансы, информатизацию), но и организационно-управленческие составляющие (концепции, бизнес-модели, системы, структуры, процессы) [8, с. 101].

В организации возможно создать кросс-команды, когда сотрудники подразделений будут совместно использовать знания для создания инноваций. Для этого нужен сильный лидер, который сплотит и мотивирует сотрудников на творчество. Лидерство раскроет потенциал сотрудников организации. Анализ инноваций покажет, насколько верно использование той или иной концепции повышения эффективности организации.

Подход, основанный на CASE-технологии, будет сочетаться с подходом, основанным на инновациях. В условиях перехода предприятий в онлайн-среду оба подхода будут уместны. В кипе подходы дадут эффект, который позволит повысить производительность труда, оптимизировать затраты, связанные с

арендой помещений, трудоемкостью выполнения работы. Препятствиями на пути внедрения подходов могут стать отсутствие навыков и желания у персонала работать по-новому, отсутствие финансовых ресурсов у предприятия для исследования в области инноваций.

Автором проанализирован основной процесс АО «Авиастар-СП» на примере цеха механно-каркасного производства (участок реверсивного устройства). Данный участок собирает реверсивное устройство для двигателей ПС-90А на типы самолетов: Ил-76МД-90А; Ил-96; Ан-124-100; Ту-204. Реверс - это тормозная система самолета. Для сборки реверса необходимо большое количество деталей - около 3-4 тыс. Поставщиками являются предприятия Самары, Перми, часть деталей изготавливает на заводе. На участке работают 3 человека. Один рабочий занимается производством дренажного бака, другой - устанавливает его в реверсивное устройство, третий - собирает узлы, створки и т.д. За один месяц можно собрать два реверса. Затем его передают на испытание на другой участок, устанавливают на стенд и проводят контроль.

Цех взаимодействует с цехами заготовительно-штамповочного производства 223, 221, 214, сварочным цехом 228, покрасочные цехом 264, цехом электрики 383. Детали по кооперации поставляются из Перми, ОДК - ПМ, Самары - Гидроавтоматика и Металлист Самара.

Основная проблема при сборке реверса заключается в задержке поставки комплектующих деталей. В результате рабочие ждут детали и не могут собрать реверс в срок. Из-за отсутствия ритмичности производства, нехватки грамотного менеджера происходит срыв в производстве реверса и сборке самолета в целом. Для улучшения работы на участке можно внедрить подход «объединение нескольких рабочих процессов в один». То есть можно объединить рабочих, которые изготавливают детали для реверса, с рабочими, которые собирают реверсы. Также можно использовать подход, основанный на том, что «уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта. То есть начальник цеха или мастер участка напрямую взаимодействует с

поставщиками деталей. Данные подходы позволят ускорить процесс сборки реверса.

В настоящем исследовании рассмотрены методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов. Выявлены положительные и отрицательные стороны подходов и разработаны рекомендации по совершенствованию использования методических подходов к оценке реинжиниринга бизнес-процессов.

### Список литературы

1. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Хаммер Майкл, Хершман Лиза. - Электрон. текстовые данные. - М. : Альпина Паблицер, 2016. - 352 с. - ISBN 978-5-9614-4679-1. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/49288.html> (дата обращения 30.04.2020). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2-х ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. - М.: Издательство Юрайт, 2020. - 282 с. (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-05048-6. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система Юрайт [сайт]. с. 44. - URL: <https://urait.ru/bcode/450294/p.44> (дата обращения: 15.05.2020). ). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Лесина Т.В. Эффективность реинжиниринга. Финансовые и нефинансовые показатели для оценки // Вестник НГИЭИ. - 2017. - № 4(71). - С. 129-136.

4. Глухов И.А. Мировой опыт реинжиниринга бизнес-процессов в повышении эффективности деятельности компании // Финансовая аналитика. - 2008. - № 7. - С. 26-31.

5. Фирсова Н.В. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов и оценка их применения для целей реинжиниринга // Вестник СПбГУ. - Серия 8. - 2005. - № 4. - С. 100-119.

6. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров; под ред. А.О. Блинова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 343 с. - ISBN 978-5-238-01823-2. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/81841.html> (дата обращения: 28.03.2020). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

7. Азизова А.В. Анализ экономической эффективности принятия маркетинговых решений по производству самолетов на ЗАО «Авиастар - СП» // В мире научных открытий. - Красноярск: Научно-инновационный центр, 2014. № 1.2 (49) (Социально-гуманитарные науки). - С. 1021-1042.

8. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 263 с.

### **Methodological approaches to estimating the efficiency of business process reengineering**

*Azizova Aliya Vil'evna*

*Senior Lecturer, Department of the Organization of Airport Activities and  
Information Technologies, Ulyanovsk Institute of Civil Aviation named after  
Chief Marshal of Aviation B.P. Bugaeva  
st. Mozhaisky 8/8, Ulyanovsk  
[azizova-aliya@mail.ru](mailto:azizova-aliya@mail.ru)*

The main methodological approaches to evaluating the effectiveness of business process reengineering are considered. The features of each approach are studied. The application of each approach to business process reengineering is justified.

**Key words:** reengineering; business process; methodological approach; efficiency; client; information technology; automation.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Огородникова Е.П., Сингаева Ю.В. Цифровизация агропромышленного комплекса Российской Федерации // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 60-71. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320004.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 332

## **Цифровизация агропромышленного комплекса Российской Федерации**

***Огородникова Елена Петровна,***

*к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО Оренбургский государственный  
аграрный университет,  
г. Оренбург, 46000, ул. Челюскинцев 18  
E-mail: [lana-dozent@mail.ru](mailto:lana-dozent@mail.ru)*



***Сингаева Юлиана Владимировна,***

*к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО Оренбургский государственный аграрный  
университет,  
г. Оренбург, 46000, ул. Челюскинцев 18  
E-mail: [uli\\_sing@mail.ru](mailto:uli_sing@mail.ru)*

**Аннотация.** Рассмотрены и оценены современные направления внедрения, применения и использования современных цифровых технологий в агропромышленном комплексе. В современном российском агропромышленном секторе существует неоспоримая необходимость внедрения современных передовых цифровых технологий, направленных на повышение эффективности производства и увеличение прибыли. Внедрение Цифровой платформы АПК создаст новую модель экономического поведения сельскохозяйственных товаропроизводителей и даст им дополнительный доход, многократно превышающий всю государственную поддержку АПК. Цифровые платформы могут использоваться практически для любого рынка при радикальном изменении моделей экономического поведения его участников. Проведен анализ цифровых технологий, разработанных для внедрения в агропромышленное производство российского сельского хозяйства, и приведены примеры успешных цифровых платформ.

Каждая цифровая платформа имеет свои специфические весьма привлекательные для потребителей товаров и услуг свойства и берет на себя часть функций производителей товара, что позволяет сельскохозяйственным товаропроизводителям перейти на новый более эффективный уровень экономического поведения. Активное использование агропромышленным комплексом России современных цифровых технологий было утверждено на уровне Правительства. В результате применения методов анализа и синтеза

(анализ литературы, анализа современных документов, анализа результатов внедрения цифровых технологий) выявлены причины и факторы «тормозящие» внедрение цифровых технологий в России, определены тенденции и факторы, влияющие на темп роста (снижения) объема внедрения цифровых технологий в России.

**Ключевые слова:** цифровые платформы; сельхозтоваропроизводители; дорожные карты; агрохолдинги.

### Введение

В начале XXI столетия в России стали появляться крупные агрохолдинги. В середине 2010-х гг сельскохозяйственные товаропроизводители получили право и реальный потенциал для инвестирования в цифровые современные технологии. Согласно «дорожной карте» внедрения высоких технологий в сельское хозяйство Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), предполагалось, что в 2019 г. одна треть российских хозяйств сможет использовать в своей работе интернет вещей, передовые цифровые технологии и большие данные [1, с. 5].

Существенный вклад в развитие теории цифровых технологий в агропромышленном комплексе (АПК) в разное время внесли такие зарубежные ученые-исследователи, как Р. Букх, Р. Хеекс, В. Петер, В. Филипс, Л. Жесика, М. Джон и др.

Изучением цифровых технологий в АПК России российские ученые занялись сравнительно недавно. Большинство исследований, касающихся вопросов управления внешним долгом, приходится на период с 2012 по 2020 гг. Среди исследований подобного рода стоит выделить работы М.Л. Вартанова, Л.А. Александровой и др.

Для разработки методических аспектов выполненного исследования большое значение имели труды отечественных ученых М.Л. Вартанова, Л.А. Александровой и др.

Изложенные моменты обуславливают актуальность темы исследования, а также определяют ее цель и задачи.

Цель исследования заключается в разработке методики комплексного анализа состояния и процесса внедрения цифровых технологий в АПК России, что позволит исследовать закономерности и факторы, влияющие на эффективное внедрение цифровых технологий в стране.

Большинство изученных работ отечественных и зарубежных исследователей связаны со следующими аспектами темы:

- определение наиболее эффективных методов внедрения цифровых технологий в сельское хозяйство на основе обобщения теоретического и практического опыта решения данной проблемы;

- исследование причин и динамики реализации Указа Президента РФ о национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года<sup>1</sup> и способов его эффективного внедрения [2, с. 43];

- выработка механизма цифровой трансформации российской экономики [3, с. 235] и т.д.

В процессе исследования современного состояния внедрения цифровых технологий в АПК России авторами применялись такие методы, как анализ литературы, анализ современных документов, анализ результатов деятельности, сравнения и противопоставления.

### **Основной раздел**

В современной России цифровизация агропромышленного комплекса уже стала первоочередным проектом национального уровня. Пока же внедрение передовых цифровых технологий тормозится нехваткой финансирования и квалифицированных кадров.

В современной российской экономике внедрение передовых цифровых технологий в агропромышленный комплекс имеет три приоритетных направления:

- системность использования ресурсов;

---

<sup>1</sup>О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 7 мая 2018 № 204. - Режим доступа: <https://base.garant.ru/71937200/>

- внедрение цифровой техники;
- введение цифрового аграрного менеджмента.

Цифровые технологии помогают агропроизводителям привести к оптимальным объемам ресурсы, получать более высокий объем производства при минимальных расходах. Сельское хозяйство выступает четвертой отраслью экономики по потенциалу для внедрения цифровых современных технологий, который является достаточно высоким по сравнению с такими отраслями, как строительство, страхование и торговля. Внедрение только программного обеспечения для управления фермами в скором будущем достигнет 1,6 млрд долл. В связи с этим в АПК интенсивно осуществляются финансовые вложения со стороны цифровых IT-компаний и инвесторов [3, с.236].

Сегодня уже существует сельскохозяйственная техника с датчиками уровня топлива, круиз-контролем, автопилотом, системы дистанционного мониторинга, системы автопилотирования и технологии искусственного зрения.

В течение сезона сельскохозяйственному товаропроизводителю приходится принимать более 40 различных решений: какие семена сажать, когда сажать, как их обрабатывать, чем лечить заболевшее растение и т.д. Недостаток информации для принятия решений приводит к тому, что в процессе посадки, выращивания, ухода за культурами теряется до 25-40% урожая. 2/3 факторов потерь сегодня можно контролировать с помощью автоматизированных систем управления.

Наиболее востребованные цифровые технологии:

- мониторинг состояния сельскохозяйственных культур;
- мониторинг и прогнозирование урожайности;
- выявление болезней, обнаружение вредителей;
- мониторинг почвы;
- программные платформы для управления фермой.

В рамках программы «Ферма к потребителю» блокчейн помогает компаниям проследить все этапы поставок сельскохозяйственной продукции и получить полный доступ ко всему процессу производства сельскохозяйственных

продуктов. При выявлении различных отклонений от нормы данная система уведомляет сельскохозяйственного товаропроизводителя о различных рисках, которым подвергаются растения в данный конкретный момент и в данных конкретных погодных условиях. Данное программное обеспечение позволяет сельскохозяйственным товаропроизводителям снизить расходы на ненужные пестициды на более чем 15%. В Water Watch Cooperative предполагают, что к концу 2019 г. данным программным продуктом будут пользоваться около миллиона сельскохозяйственных товаропроизводителей по всему миру [4, с. 122].

Работа на одной платформе позволяет крупным сельскохозяйственным товаропроизводителям сократить стоимость ресурсов, а некрупные товаропроизводители получают доступ к качественным и недорогим ресурсам, а также к оптимальным каналам сбыта произведенной продукции.

По данным Росстата, размер затрат ИКТ по разделу «Сельское хозяйство» составил в 2018 г. 0,85 млрд руб. или 0,2% от всех ИКТ-инвестиций во все отрасли хозяйства (рис. 1.) Это свидетельствует о низкой цифровизации отечественного сельского хозяйства. Увеличение инвестиций позволит повысить уровень цифровизации сельского хозяйства.



Рис.1. Инвестиции в информационное, компьютерное и телекоммуникационное (ИКТ) оборудование в РФ

### Сдерживающие факторы внедрения цифровых технологий в России:

- дефицит квалифицированных кадров;
- недостаточное развитие в сельской местности цифровой инфраструктуры;
- недостаточность финансовых средств для внедрения ИКТ у большинства сельскохозяйственных производителей.

В связи с этим механизм государственной поддержки для АПК России принимает огромное значение. Объемы финансовой государственной поддержки в России представлены на рис. 2.

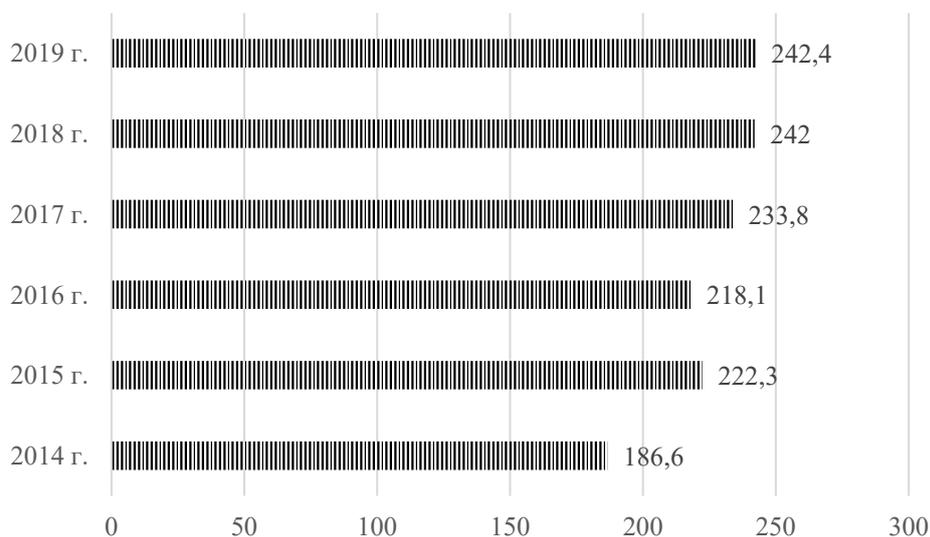


Рис. 2. Динамика объема государственной поддержки АПК в России, млрд руб.

Благодаря механизмам государственной поддержки АПК в три раза увеличен объем средств на покупку сельхозтехники, идет перевооружение отрасли, вместе с тем, экономия на приобретаемой и поставляемой технике приводит к тому, что она не удовлетворяет требованиям управления интернета вещей. К тому же остро стоит и проблема импортозамещения сельхозтехники.

Несмотря на эти трудности, интерес к новым технологиям в сельском хозяйстве растет, увеличивается и количество регионов России, использующих элементы точного земледелия.

Существующие цифровые технологии давно и прочно вошли в жизнь мировых аграриев, но их внедрение осуществляется неравномерно. Суть «умного животноводства» заключается в использовании биосовместимых датчиков, которые собирают точную и достоверную информацию о физиологическом состоянии каждого отдельного животного: температура, уровень pH и другие параметры [5, с. 62].

Рынок современных цифровых технологий для АПК сейчас интенсивно изменяется, и телеком-операторы в данном процессе принимают активное участие. Так, компания «МегаФон» предлагает современные технологии, к которым относят систему датчиков для техники, полей и даже животных. Обобщение данной информации позволит предприятиям АПК выйти на новый, более высокий уровень за счет более эффективного использования удобрений и обработки земли, максимальной защиты растений от вредителей и болезней, контроля за состоянием здоровья скота в животноводстве на основе реальных актуальных показателей [6, с. 141]. Повышенный спрос на интернет-технологии и цифровизацию общества в целом predetermined переход «МегаФона» от стандартного оператора связи к ИТ-лидеру цифровых трансформаций: компания сосредоточилась на Big Data (эффективный способ минимизации зависимости растениеводства от погодно-климатических условий) и интернете вещей [7, с. 304]. Данный продукт предлагает учитывать при оценке различные факторы, такие как погодные и климатические условия, интенсивность и частоту обработки, удобрения почвы и др. Данная технология сведет к минимуму влияние человеческого фактора и позволит осуществить введение GPS-мониторинга, цифровых платформ реализации и приобретения товаров, цифровых платформ, автоматически управляющих сельскохозяйственными товаропроизводителями на

основе больших данных (Big Data), искусственного интеллекта и интернета вещей.

АПК всегда считался сферой, где новые технологии внедряются тяжело, но все изменилось после появления интернета вещей, говорится в исследовании «Цифровизация в сельском хозяйстве», которое в конце 2017 г. представила компания J'son & Partners Consulting.

В целом на конец 2010 г. в мире насчитывалось около двух десятков высокотехнологичных компаний, работающих в АПК, а инвестиции в АПК составляли 400 тыс. долл. К концу 2016 г. насчитывалось уже более 1,3 тыс. новых технологических бизнес-проектов, темп прироста на сегодняшний день составляет 500 высокотехнологичных проектов в год. Инвестиции в АПК 4.0 на мировом уровне составили 4,6 млрд долл.[8, с. 82].

Степень внедрения передовых цифровых технологий в сельскохозяйственное производство на сегодняшний день остается невысокой. На протяжении последних 20 лет осуществляется внедрение программного обеспечения для сельхозпроизводителей различными компаниями. Существует большой разрыв между теми технологиями, которые презентуют на конференциях и симпозиумах, и тем, что реально внедряется и используется в секторе АПК.

Среди российских компаний, работающих по внедрению цифровизации российского сельского хозяйства, можно выделить «Агроноут», которая разработала механизм дифференцированного внесения удобрений. Данная технология дает возможность сельскохозяйственным машинам в процессе работы изменять критерии их использования. К ним можно отнести дозы удобрений, которые точно подбираются под данный конкретный земельный участок. Технологический процесс может использоваться на любых земельных участках, а экономический эффект от внедрения данной технологии потенциально позволит сэкономить около 330 млн руб. в год на 100 тыс. га.

Сложно делать оценки по проценту проникновения технологий в российские хозяйства. Некоторые элементы умного животноводства и точного земледелия

внедрены на 10% сельскохозяйственных предприятий. На сегодняшний день Россия занимает 15-е место в мире по внедрению цифровых технологий в агропромышленный сектор экономики. Россия активно разрабатывает различные программы, направленные на интенсивное внедрение инновационных технологий в аграрный сектор экономики; создан ситуационный центр и разработана дорожная карта по цифровизации.

Среди проблем, возникающих при внедрении ИТ-технологий, можно выделить следующие: разработка ИТ-продуктов определяется спросом на рынке труда, и это не дешево; ИТ-разработчики работают на зарубежные рынки, в связи с этим стоимость таких специалистов и диктуется зарубежным рынком.

Согласно опросу, проведенному Центром мониторинга, 33% руководителей сельскохозяйственных организаций в России сдержанно относятся к новым цифровым технологиям из-за больших финансовых вложений, другая часть не владеет знаниями о преимуществах диджитализации, 15% с недоверием относятся к новым технологиям и к современной технике, 9% беспокоят большие затраты времени на освоение этих технологий и расходы на переквалификацию персонала, 8% сомневаются в совместимости со своим парком техники.

Цифровая платформа должна базироваться на единой шине, уже апробированном программном комплексе дистрибуции продукции и заключения коммерческих сделок, программе для коммуникаций с банковскими системами, а также разрабатываемой в настоящее время субплатформе взаимодействия сельскохозяйственных производителей с государством. К программной цифровой платформе будут подключаться все остальные компоненты, необходимые для осуществления эффективного процесса производства, и другие приложения на коммерческой основе. Внедрение Цифровой платформы создаст совершенно новую модель экономического поведения сельскохозяйственных товаропроизводителей и даст им дополнительный доход, многократно превышающий всю государственную поддержку агропромышленного комплекса.

## **Заключение**

Агропромышленным предприятиям необходимо осуществлять комплексную автоматизацию и цифровизацию производственных процессов, потому что избавление от рабочей силы не приведет к большому эффекту и сделает производство эффективным.

Необходимо осуществлять системный подход к созданию комплексных систем, для того чтобы:

- поддерживать новые бизнес-модели и процессы у отдельных игроков рынка;
- создать совокупную единую сеть фермеров, предприятий, осуществляющих производство сельскохозяйственной техники, производителей удобрений, агрономов, логистических операторов.

Переход отрасли к цифровизации бизнес-процессов потребует времени: крестьянские фермерские хозяйства, работающие по старинке, являются относительно конкурентоспособными, в первую очередь за счет дешевой рабочей силы. При этом, необходимо обеспечить приемлемый уровень проникновения интернета и ИТ-технологий в российские села, как того требует интеграция АПК в современных конкурентных условиях.

## **Список литературы**

1. Александрова Л.А., Лаптева Е.В., Огородникова Е.П. Цифровая трансформация российской экономики, особенности и пути развития // ЭКСПЕРТ ГОДА 2019: сб. статей Международного научно-исследовательского конкурса, 9 сентября 2019 г. - Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2019. - С. 4-9.

2. Годжаев З.А., Измайлов А.Ю., Лачуга Ю.Ф., Шогенов Ю.Х. Перспективы применения автоматизированных и роботизированных электроприводов на мобильных энергосредствах и рабочих органах сельхозмашин // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2018. № 2 (36). С. 41-47.

3. Shevtsov V.G., Lavrov A., Kryazhkov V.M., Gurulev G.S., Godzhaev Z.A. The Development of the Russian Agricultural Tractor Market from 2008 to 2014 // SAE Technical Papers. 2016. T. September. DOI: 2016-01-8128.

4. Николенко П.Г., Терехов А.М. Элементы прогнозирования показателей отрасли растениеводства в условиях становления цифровой экономики // I Национальная научно-практическая конференция. Развитие агропромышленного комплекса в условиях цифровой экономики: сборник научных трудов. - Кинель: РИО СамГАУ, 2019. С. 120-124.

5. Vartanova M.L. Forecasting the growth in agricultural production and an increase in domestic demand under conditions of import substitution // Journal of Russian Entrepreneurship. 2018. Vol. 19. No. 6. Pp. 1803-1824 (in Russian).

6. Огородникова Е.П., Комнатова В.В. Основные направления государственной поддержки аграрного сектора экономики // Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения. Материалы Международной научно-практической конференции, 26-28 мая 2009 г. / Гл. ред. А.В. Дозоров. - Ульяновск: УГСХА, 2009. - Том VII: Стабилизация и экономический рост аграрного сектора экономики. Гуманитарные науки и образование. - С. 139-143.

7. Огородников П.И., Огородникова Е.П., Лактионов О.В. Технический прогресс - основа динамического развития экономики сельскохозяйственных предприятий региона / //Иновационные процессы в сельскохозяйственном производстве: наука и практика. Международный сборник научных трудов / Российская академия сельскохозяйственных наук; Государственное научное учреждение правового регулирования обязательств «Государственное научное учреждение Оренбургский научно-исследовательский институт сельского хозяйства». - Оренбург, 2008. С. 299-307.

8. Огородникова Е.П. Акцизы и их влияние на рост цен // Аграрный вестник Верхневолжья. 2017. № 3 (20). С. 81-84.

9. Шумилина Т.В., Пятова О.Ф. Роль информации в сельском хозяйстве в условиях развития цифровой экономики // I Национальная научно-практическая конференция. Развитие агропромышленного комплекса в условиях цифровой экономики: сборник научных трудов. - Кинель: РИО СамГАУ, 2019. С. 6-9.

## **Digitalization of the agro-industrial complex of the Russian Federation**

***Ogorodnikova Elena Petrovna,**  
candidate of Economics, associate Professor,  
Orenburg state agrarian University,  
E-mail: lena-dozent@mail.ru*

***Singaeva Jyliana Vladimirovna,**  
Ph. D., associate Professor  
of the Orenburg state agrarian University,  
E-mail: uli\_sing@mail.ru*

**Annotation.** Modern directions of introduction, application and use of modern digital technologies in the agro-industrial complex are considered and evaluated. In the modern Russian agro-industrial sector, there is an undeniable need to introduce modern advanced digital technologies aimed at improving production efficiency and increasing profits. The introduction of Digital platform APK will create a new model of economic behavior of agricultural producers and give them an additional income, many times exceeding the entire state support for agriculture. Digital platforms can be used for almost any market with a radical change in the patterns of economic behavior of its participants. The analysis of digital technologies developed for implementation in the agro-industrial production of Russian agriculture is carried out, and examples of successful digital platforms are given. Each digital platform has its own specific properties that are very attractive to consumers of goods and services and takes on part of the functions of producers of goods, which allows agricultural producers to move to a new more effective level of economic behavior. The active use of modern digital technologies by the Russian agro-industrial complex was approved at the Government level. As a result of application of methods of analysis and synthesis (analysis of literature, analysis of modern documents, analysis of results of introduction of digital technologies) identify the causes and factors of "braking" the introduction of digital technologies in Russia and identifies trends and factors influencing the growth rate (decrease) volume introduction of digital technology in Russia.

**Keywords:** digital platforms; agricultural producers; road maps.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кузовкова Т.А., Салютин Т.Ю., Колотов Ю.О., Шаравова О.И. Стратегии устойчивого развития и трансформация бизнеса инфокоммуникационных компаний // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 72-88. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320005.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 30+33. 338 (470+571)

## **Стратегии устойчивого развития и трансформация бизнеса инфокоммуникационных компаний**

**Кузовкова Татьяна Алексеевна,**  
*профессор кафедры «Цифровая экономика, управление и  
бизнес-технологии» Московского технического университета  
связи и информатики,  
профессор, доктор экономических наук,  
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., дом 8А  
e-mail: [t.a.kuzovkova@mtuci.ru](mailto:t.a.kuzovkova@mtuci.ru)*



**Салютин Татьяна Юрьевна,**  
*зав. кафедрой «Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии»  
Московского технического университета связи и информатики,  
доцент, доктор экономических наук,  
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., дом 8А  
e-mail: [t.i.salutina@mtuci.ru](mailto:t.i.salutina@mtuci.ru)*

**Колотов Юрий Олегович**  
*профессор кафедры «Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии»  
Московского технического университета связи и информатики,  
доктор экономических наук,  
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., дом 8А  
e-mail: [kyo@mtuci.ru](mailto:kyo@mtuci.ru)*

**Шаравова Ольга Ивановна**  
*доцент кафедры «Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии»  
Московского технического университета связи и информатики,  
доцент, кандидат экономических наук,  
111024, Россия, г. Москва, Авиамоторная ул., дом 8А  
e-mail: [o.i.sharavova@mtuci.ru](mailto:o.i.sharavova@mtuci.ru)*

Развитие цифровой экономики сопровождается кардинальными изменениями в процессах производства и потребления продукции всех отраслей, включая инфокоммуникации. Анализ стратегий устойчивого

развития крупнейших операторов связи на перспективном и тактическом уровнях наглядно демонстрирует тенденции происходящих процессов цифровой трансформации их бизнеса. Раскрытие сущности, источников и характера цифровой трансформации инфокоммуникационного бизнеса позволило сделать вывод о закономерном переходе от функций оператора связи к деятельности цифровой компании. В условиях цифровизации экономики и общества технологические возможности инфокоммуникационной инфраструктуры позволяют не только улучшить существующее производство услуг, но и сформировать экосистему нового масштабного и интегрированного с другими компаниями бизнеса на основе партнерских платформ и цифровых технологий.

**Ключевые слова:** цифровое развитие; цифровая трансформация; инфокоммуникационный бизнес; цифровая экосистема.

### Введение

Современный этап формирования информационного общества и цифровой экономики характеризуется кардинальным изменением структуры производства и потребления, бизнес-моделей и методов ведения экономической деятельности [1–3, 8, 15, 18]. Результативность цифровой экономики в большей степени зависит от нематериальных активов, масштабов использования информационных ресурсов, цифровых технологий, больших данных и проявляется в широком распространении многосторонних бизнес-моделей с получением выручки от реализации по сути «бесплатной» продукции [2, 6].

Цифровая экономика включает в себя рынки, основанные на цифровых технологиях, ускоряющих торговлю товарами и услугами путем электронной коммерции, и конвергенции систем, сетей, услуг связи и информатики, разных отраслей экономики. Повсеместное использование сети Интернет ведет к созданию глобальных сетевых бизнес-структур, включающих в себя потребительские сети, сети поставщиков и производителей, сообщества по технологии и стандартам [7, 9, 12–13]. Это, в конечном итоге, обеспечивает снижение издержек производства и интеграцию производственных ресурсов, приводя к рациональному их использованию и более полному удовлетворению потребностей пользователей.

Переход на новый технологический уровень - информационное общество на основе ИКТ, цифровизации экономики и социума - вызывает необходимость кардинальной перестройки бизнеса, в том числе инфокоммуникационных компаний [5, 8, 14]. Происходящие процессы непосредственно затрагивают инфокоммуникационные компании, находящиеся на стадии насыщения рынка традиционными услугами фиксированной и подвижной связи, что требует поиска новых решений по увеличению доходности компаний и переосмыслению моделей бизнеса. Такой подход полностью отражает оценку ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития) приоритетности целей развития цифровой экономики, а именно из 20 целей наиболее значимыми оказались: совершенствование услуг электронного правительства, развитие инфокоммуникационной инфраструктуры и ИКТ-навыков, усиление информационной безопасности и управленческие решения по адаптации бизнеса к динамично меняющейся среде посредством трансформации видов и масштабов деятельности [5].

### **Анализ стратегий устойчивого развития операторов связи**

ПАО «Ростелеком» (Ростелеком) является крупнейшим в Российской Федерации оператором цифровых услуг и связи. Компания предоставляет широкополосный доступ к услугам фиксированной связи, цифровым каналам и Интернет, оказывает услуги интерактивного телевидения, подвижной связи, местной и дальней телефонной связи и др. Также компания является оператором услуг различных видов связи для государственных органов, предоставляет комплексные услуги связи и интерактивного доступа в Интернет крупным корпоративным клиентам [4].

Для сохранения лидирующих позиций в условиях цифрового развития ПАО «Ростелеком» разработало на период до 2022 года новую стратегию устойчивого развития и трансформации оператора связи в цифровую компанию посредством расширения рынка услуг, функций провайдера цифровых услуг на территории страны, устранения цифрового неравенства России и охвата

цифровыми услугами домохозяйств, социальных, государственных и частных организаций (рис. 1) [4, 16, 17].

«Ростелеком» существенно расширил инновационную деятельность в области электронного правительства, кибербезопасности, дата-центров и облачных вычислений, биометрии, здравоохранения, образования и жилищно-коммунальных услуг, стал основным участником национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» по реализации федеральных технологических и ИТ-проектов [12].



\* Составлено авторами

Рис. 1. Стратегические цели устойчивого развития ПАО «Ростелеком»

Уже начала работать созданная Ростелеком Единая биометрическая система (ЕБС), облачная услуга «Видеосервер», геоинформационная система Архангельской области, единая корпоративная сеть передачи данных АО «Почта России». Вместе с компанией Nokia и Фондом «Сколково» Ростелеком запустил первую в России открытую опытную зону сети нового поколения 5G,

в том числе беспилотного транспорта на сети 5G, вместе с компанией «Яндекс» - совместный тариф с облачным хранилищем до 12 Тб. «Ростелеком» начал подготовку к использованию технологий квантовых коммуникаций на своей сети.

Основным вектором развития крупнейшего оператора связи ПАО «Ростелеком» является трансформация в цифрового партнера для населения, бизнеса и государства, провайдера широкого спектра продуктов и услуг на основе использования технологии 5G в отраслях экономики [9]. Проведенный анализ бизнес-процессов производства и управления, целей устойчивого развития «Ростелеком» показал, что для достижения цели цифровой трансформации необходимо создание экосистем продуктов, услуг и клиентского сервиса на основе цифровых технологий, из которых облачные технологии относятся к числу важнейших. Облачные технологии определяют сердцевину цифровых экосистем как технологической основы для внедрения таких цифровых инноваций, как Интернет вещей, Big Data, искусственный интеллект.

В сфере подвижной связи ведущие операторы, такие как ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» и ЗАО «РТ-Мобайл» (совместное предприятие ПАО «Ростелеком» с Tele2) также принимают решения о трансформации бизнеса, создавая экосистему бизнесов. В условиях насыщения рынка услугами подвижной связи основной стратегией развития операторов стала конвергенция фиксированной и мобильной связи, направленная на удержание абонентов за счет развития пакетных предложений, увеличения скорости доступа, внедрения конвергентных услуг.

ПАО «МТС» является ведущей компанией в России и странах СНГ по оказанию услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в Интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, обработки данных и облачных вычислений [10]. В соответствии с целями по

устойчивому развитию ПАО «МТС» разработало Функциональную стратегию в области корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития до 2020 года (рис. 2).

Реализуя услуги подвижной и фиксированной связи, компания «МТС» сосредоточилась на предоставлении финансовых услуг (виртуальная карта, кошелек МТС-банка, сервисы бесконтактной оплаты); несмежных услуг по продаже билетов в театры, музеи, выставки; услуг для малого бизнеса и маркетинговых услуг на основе Big Data, что позволило сформировать портреты потребителей различных товаров и услуг, управлять их спросом, и, соответственно, выручкой [10].



\* Составлено авторами

Рис. 2. Стратегические цели устойчивого развития ПАО «МТС»

Этому способствовало также развитие сетевой инфраструктуры на основе расширения зоны покрытия базовыми станциями сетей 4G и перехода к сетям 5G, создания 10 центров обработки данных с использованием современных систем хранения данных и серверов мировых производителей, гарантирующих

бесперебойность работы и высокое качество облачных услуг. Модульные ЦОД позволяют увеличить объем услуг и сервисов для корпоративных клиентов в таких областях, как системная интеграция, перенос ИТ-систем в защищенное облако #CloudMTC, хранение и обработка больших массивов данных при помощи VDaaS-инфраструктуры, решение задач Интернета вещей.

ПАО «МТС» первым среди российских операторов построило инфраструктуру для сервисов и устройств Интернета вещей в стандарте LTE на основе технологии NB-IoT (Narrow Band IoT), оптимально подходящей для сбора, анализа и управления данными, дистанционного контроля за приборами и позволяющей переводить IoT-проекты в статус промышленных, развивать рынок Интернета вещей благодаря энергоэффективности и безопасности, что способствует цифровизации экономики на федеральном и региональном уровнях. Услуги по системной интеграции позволяют унифицировать информационные потоки, создать единое пространство для работы, сделать бизнес-процессы прозрачными и гибкими и повысить выручку, которая увеличилась за 2018 г. на 33%. Для бизнеса важно также решение «Объектная видеоаналитика», позволяющее распознавать изделия с браком, контролировать присутствие людей на рабочих местах, осуществлять учет работников и продукции, идентифицировать и определять местоположение объектов, сжимать суточную съемку до важных событий.

Для развития бизнеса ПАО «МТС» разрабатывает инновационные направления в областях здравоохранения, образования, киберспорта, «умного города», «умного дома», промышленности, ЖКХ, энергетики, искусственного интеллекта, облачных вычислений, стартапов, координации вертикальных IoT-решений по промышленному Интернету в сельском хозяйстве, транспорте. Преимущества «облаков» состоят в возможности хранения больших объемов информации, производства облачных вычислений и обмена документами, фотографиями, музыкой и видео без загромождения памяти телефона или компьютера, поэтому МТС из стартапа превратилась в крупного облачного

провайдера с собственными дата-центрами, связанными магистральными каналами связи.

Основными пользователями облачных сервисов являются: промышленность – для ERP-систем, внутренних корпоративных ресурсов; розничные сети – для переноса в облака интернет-магазинов, клиентских онлайн-порталов, баз данных, внутренних учетных систем; финансы – для переноса в облака тестовых сред, разработки новых сервисов, сайтов, CRM-систем; медицина – для хранения электронных медицинских карт пациентов; онлайн-образование – для дистанционного обучения на основе интерактивной платформы Smart University и мобильного приложения МТС English, что освобождает ученика от привязки к компьютеру и позволяет заниматься языком в любое время.

Поскольку требования российского бизнеса к информационной безопасности постоянно растут, а уберизация и цифровизация меняют традиционные решения в этой сфере, то компания «МТС» вышла на этот рынок с сервисом с выделенным защищенным сегментом облака #CloudMTC и отказоустойчивой инфраструктурой на базе виртуальной платформы VMware, которые надежно защищают от угроз безопасности и избавляют клиентов от затрат на собственное ИТ-оборудование. Сервис позволяет размещать в облаке информационные системы, которые участвуют в процессе сбора и обработки персональных данных, системы управления кадрами, корпоративным контентом, взаимодействия с клиентами и др. Это решение актуально для компаний, которые в процессе работы взаимодействуют с персональными данными: банки, страховые компании, медицинские организации, логистические компании, ретейлеры с программами лояльности и многие другие - от малого до крупного бизнеса.

Таким образом, для сохранения позиций ключевых игроков на рынке в условиях развития цифровой экономики операторы связи активно разрабатывают стратегии в новых для них сферах: финансовых технологий,

облачных вычислений, аналитики больших данных, искусственного интеллекта, цифрового образования, телемедицины, которые базируются на технологических возможностях инфокоммуникационной инфраструктуры по передаче больших объемов информации, ее накоплению и цифровой обработке в виртуальной среде.

### **Сущность, источники и характер цифровой трансформации инфокоммуникационного бизнеса**

Под цифровой трансформацией (Digital Transition) и цифровизацией (диджитализацией) понимают глубокие и всесторонние изменения в производственных и социальных процессах, связанные с повсеместной заменой аналоговых технических систем цифровыми, широкомасштабным применением цифровых технологий и переносом в цифровую среду функций и бизнес-процессов, ранее выполнявшихся людьми и организациями. Цифровая трансформация охватывает не только само производство, но и изменение организационных структур компаний и бизнес-моделей.

Причины перехода к цифровой экономике состоят не только в научно-техническом прогрессе, кардинальных изменениях структуры производства и рынка, старении трудоспособного населения, но и в снижении темпов роста ВВП, производительности труда и прибыльности основных отраслей экономики (рис. 3).



Рис. 3. Источники и последствия цифровой трансформации экономики и общества

Многokратно увеличивающаяся структурная сложность продуктов за счет интеграции огромного количества компонентов/модулей/приложений ведет к росту сложности технических систем и технологических процессов, которая находится за пределами интуиции и скорости реакции человека, и требует применения более интеллектуальных элементов производства. Высокая динамика и глобальность конкуренции, изменение потребностей по персонализации товаров и услуг, прозрачность технологических процессов, доступность данных о продукте и управление из любого места диктуют необходимость цифровой трансформации и новых бизнес-моделей с экономией материальных и инвестиционных ресурсов [2, 6, 18].

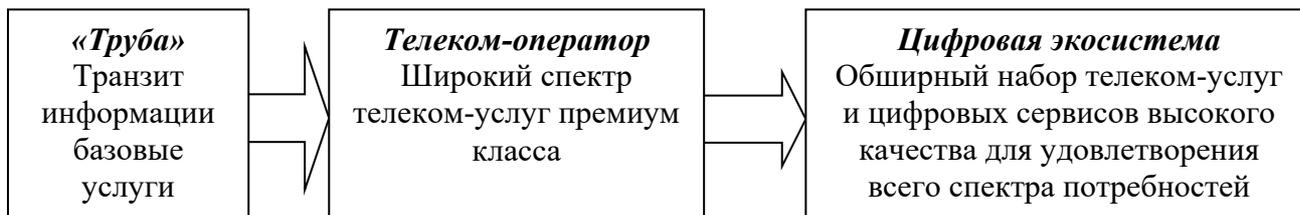
Цифровая трансформация, переход к цифровым платформам приводят к

усложнению технологических процессов, созданию новых корпоративных и инновационных стратегий, сетевой архитектуре рынка и систем управления. Для создания новых услуг в рамках цифровых сервисов и облачных платформ компании трансформируют организационные структуры и системы управления на основе внедрения новых бизнес-моделей и бизнес-технологий, инструментов управления интегрированным производством.

Как отмечал К. Шваб, трансформация национальной экономики с внедрением нового поколения цифровых технологий означает переход к Индустрии 4.0. Решение огромного пласта технологических задач цифровой экономики, а именно масштабной цифровизации, роботизации и автоматизации многих индустриальных процессов возможно именно благодаря сетям беспроводной связи пятого поколения, поскольку сети 5G становятся универсальной платформой новых цифровых бизнес-моделей во всех отраслях экономики, технологической основой изменения жизни и работы человека, социальной и экономической деятельности общества [18].

Парадигма развития сетей мобильной связи состоит в преобразующем воздействии не только на инфокоммуникационную инфраструктуру, но и экономику в целом. Если сети 1G и 2G во многом заменили фиксированную телефонную связь, 3G и 4G обеспечили мобильный доступ в Интернет и развитие Интернет-индустрии, то 5G дают рост индустриальных возможностей цифрового производства товаров и услуг. С появлением стандарта 5G подвижная связь становится уже не технологическим преимуществом инфокоммуникационной инфраструктуры, а базовой потребностью и ключевым ресурсом большинства производств.

В условиях насыщения рынка услугами электросвязи для операторов связи наиболее обоснованной стратегией становится цифровая трансформация бизнеса, состоящая в переходе от транзитной функции по передаче информации («трубы») на основе мощной сетевой инфраструктуры к деятельности цифровой компании с созданием цифровой экосистемы широкого спектра услуг (рис. 4).



\* Составлено авторами

Рис. 4. Характер цифровой трансформации инфокоммуникационных компаний

Цель трансформации инфокоммуникационного бизнеса состоит в формировании цифровых экосистем, технологической модернизации, развитии человеческого капитала и повышении эффективности деятельности на основе цифрового партнерства с другими компаниями для оказания цифровых услуг населению, бизнесу и государству [9, 14–15, 16].

В процессах цифровой трансформации выделяются производственные компании, которые приняли стратегию цифровизации «Индустрия 4.0» на основе экосистемы индустриального Интернета, а также транспортные, торговые, энергетические, логистические, медицинские, медиа компании. Кардинальный цифровой переход бизнеса к интегральной модели осуществляет ПАО «Ростелеком», который применяет разработанные им облачные технологии и платформы в других отраслях национальной экономики [4]. Так для компании Газпромнефть ПАО «Ростелеком» не только создает беспроводные сети для промышленных объектов, но и data-lakes, цифровую market-place - платформу, на которой будут разрабатываться приложения, связанные с аналитикой; для Россети осуществляет мониторинг и снятие показателей счетчиков с подстанций; для ЮТэйр - предиктивное обслуживание вертолетов; для Трансмаш-холдинга и Локотех - работу платформы «Цифровой локомотив», для Русэлпрома - двигатель как сервис.

Цифровая экосистема инфокоммуникационной компании будет представлять собой обширный набор телеком-услуг и цифровых сервисов высокого качества для удовлетворения всего спектра потребностей. Основу новой модели бизнеса составляют цифровые, облачные и контент услуги. Основным источником прироста объемов инфокоммуникационного бизнеса в ближайшие годы становятся проекты цифровизации городского хозяйства («умные города»), услуги дата-центров и облачные сервисы, кибербезопасность, цифровое государство, анализ больших данных, искусственный интеллект, индустриальный Интернет и отраслевая цифровизация России.

### **Заключение**

Цепочка создания стоимости в цифровой среде отличается применением облачных технологий и платформ, дата-центров, в которых функции производителя и потребителя могут быть вложенными, переключаемыми и взаимозаменяемыми, а сами участники - находиться в пределах досягаемости. Это способствует трансформации бизнеса и формированию новой модели экосистемы экономической деятельности, в которой процессы производства и потребления взаимосвязаны, а доходы определяются в зависимости от спроса клиентов, используемых цифровых платформ и сервисов, рационального производства и потребления товаров и услуг, экономии производственных затрат и природных ресурсов, с учетом воздействия на человека, окружающую среду, экологию и общепланетарного состояния Земли.

Стратегические цели устойчивого развития и трансформации бизнеса большинства инфокоммуникационных компаний базируются на процессах цифровизации: интегрированного бизнеса, отношений с клиентами и партнерами, компетенций персонала, которые способствуют превращению в цифровые компании. Проекты цифровых технологий охватывают все сферы производства услуг, развития партнерства, интеграции бизнеса, формирования платформенных моделей бизнеса, модернизации сетей связи, ИТ-ландшафта и

системы интегрированного управления.

При этом стратегические проекты имеют не столько экономический эффект (рост доходов от услуг, прибыли и рентабельности), сколько социальный эффект: повышение качества услуг, стабильность социальной среды, пропорциональность развития инфраструктуры, всемерное приобретение цифровых навыков, культура и гармоничность отношений с потребителями, партнерами, сохранение природы и экологии. Например, участие ПАО «Ростелеком» в «Интегрированной социальной программе «Цифровое равенство» направлено на решение социальных проблем общества, лежащих в области цифровизации.

Трансформация оператора связи в цифровую компанию осуществляется посредством расширения рынка услуг, функций провайдера цифровых услуг на территории страны, устранения цифрового неравенства России и охвата цифровыми услугами домохозяйств, социальных, государственных и частных организаций, т.е. имеет как экономическую, так и социальную составляющие эффективности деятельности. Выбранные направления трансформации инфокоммуникационного бизнеса полностью соответствуют принятому Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>1</sup> в части «Цифровая трансформация» как по достижению количественных индикаторов доли социально-значимых электронных услуг, домохозяйств с широкополосным доступом к Интернет, роста вложений в отечественные разработки информационных технологий, так и достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления.

---

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474. - Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>, 21.07.2020 (Дата обращения 20.08.2020).

## Список литературы

1. Бухт Р. и Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. – 2019. – Т. 13. – № 2. – С. 143-172.
2. Гасман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гасман, К. Франкерберг, М. Шик. – М.: Албпина Паблицер, 2016. – 432 с.
3. Зубарев А.Е., Жукова И.В. К вопросу о цифровых трансформациях в системе управления горнодобывающей промышленностью и нацпроекте «Цифровая экономика» // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2019. – № 3 (48). – С. 45-53.
4. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» 2018. Отчет об устойчивом развитии [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ar2018.rostelecom.ru/ru> (Дата обращения 20.07.2020).
5. Декларация о будущем экономики в сети Интернет (Сеульская декларация). Рекомендации С (2008) 99 [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://fs.nashaucheba.ru/docs/60/index-998669-57.html> (Дата обращения 20.07.2020).
6. Цифровые дивиденды: Доклад Всемирного банка о мировом развитии. – Вашингтон, Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк, 2016. – 43 с.
7. Княгинин В.Н. Цифровая трансформация компаний / Центр стратегических разработок. Северо-Запад. Май 2018. – 17 с. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://econom.psu.ru/upload/iblock/419/v.n.knyaginintsirovaya-transformatsiya-kompaniy>. (Дата обращения 20.07.2020).
8. Кузовкова Т.А., Кузовков Д.В., Шаравова О.И. Выявление закономерностей развития цифровой экономики и базовых признаков нового технологического уклада // Экономика и качество систем связи. – 2019. – № 2 (12). – С. 3-13.
9. Мировые тенденции, перспективные сценарии развития и использования технологии 5G в отраслях экономики. – М.: ПАО «Ростелеком»,

2020. – 206 с. [электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/press/news/files/5G\\_сценарии.pdf](https://www.company.rt.ru/press/news/files/5G_сценарии.pdf) (Дата обращения 20.07.2020).

10. Отчет в области устойчивого развития группы МТС. – М.: ПАО «МТС», 2019. – 109 с.

11. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16. – 90 с.

12. Полянин А.В., Головина Т.А., Вертакова Ю.В. Цифровая трансформация деятельности предпринимательских структур // Научные ведомости. – 2018. – Том 45. – № 4. – С. 632-641.

13. Свон М. Блокчейн. Схема новой экономики. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 235 с.

14. Ступницкий М.М., Харитонов Н.И., Девяткин Е.Е. Инфокоммуникационная инфраструктура цифровой экономики: задачи отраслевого института // Электросвязь. – 2018. – № 4. – С. 23-28.

15. Управление бизнесом в цифровой экономике: вызовы и решения / Под ред. И.А. Аренкова, Т.А. Лезиной, М.К. Ценжарик, Е.Г. Черновой. – СПб.: Изд-во С.-Пб. ун-та, 2019. – 360 с.

16. Цифровая экосистема экономики будущего. – М.: Ростелеком, 2019. – 201 с.

17. Шарова О.И. Анализ ребрендинга крупнейшего национального провайдера цифровых услуг и решений // Технологии информационного общества. Материалы XIII Международной отраслевой научно-технической конференции (20-21 марта 2019 г., Москва, МТУСИ). - М.: ИД Медиа Паблшер, 2019. – С 182-183.

18. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2016. – 230 с.

---

## **Sustainable development strategies and business transformation of information and communication companies**

***Kuzovkova Tatyana Alekseevna,***

*Professor of the Department of Digital economy, management and business technologies, Moscow technical University of communications and Informatics, professor, doctor of Economics, 8A Aviamotornaya str., Moscow, 111024, Russia, e-mail: t.a.kuzovkova@mtuci.ru*

***Salutina Tatiana Yurievna,***

*Head Department of Digital economy, management and business technologies, Moscow technical University of communications and Informatics, associate Professor, doctor of Economics, 8A Aviamotornaya str., Moscow, 111024, Russia, e-mail: t.i.salutina@mtuci.ru*

***Kolotov Yuri Olegovich***

*Professor of the Department of Digital economy, management and business technologies, Moscow technical University of communications and Informatics, doctor of Economics, 8A Aviamotornaya str., Moscow, 111024, Russia, e-mail: kyo@mtuci.ru*

***Sharavova Olga Ivanovna***

*Associate Professor of the Department of Digital economy, management and business technologies, Moscow technical University of communications and Informatics, associate Professor, candidate of economic Sciences, 8A Aviamotornaya str., Moscow, 111024, Russia, e-mail: o.i.sharavova@mtuci.ru*

**Abstract.** The development of the digital economy is accompanied by drastic changes in the production and consumption processes of all sectors, including Infocommunications. The analysis of strategies for sustainable development of the largest Telecom operators at the perspective and tactical levels clearly demonstrates the trends in the ongoing processes of digital transformation of their business. The disclosure of the essence, sources and nature of the digital transformation of the infocommunication business allowed us to draw a conclusion about the natural transition from the functions of a communications operator to the activities of a digital company. In the context of digitalization of economy and society technological capabilities of infocommunication infrastructure improve existing services and to create a new ecosystem of large-scale and integrated with other business companies through partner platforms and digital technologies.

**Keywords:** digital development; digital transformation; infocommunication business; digital ecosystem.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Симионов Р.Ю., Дьякова О.В., Игуменова Д.Б. Инфильтрация строительного производства в хозяйственную деятельность непрофильных отраслей на примере агропромышленного комплекса // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 89-102. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320006.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.242

## **Инфильтрация строительного производства в хозяйственную деятельность непрофильных отраслей на примере агропромышленного комплекса**

***Симионов Радомир Юрьевич***

*доцент, доктор экономических наук,  
декан экономического факультета,*

*Ростовский филиал Российской таможенной академии,  
344002, ЮФО, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пр. Буденновский, д. 20  
[radomir@rambler.ru](mailto:radomir@rambler.ru)*

***Дьякова Оксана Валерьевна***

*доцент, кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика»,  
Донской государственной технической университет,  
344000, ЮФО, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1  
[oksana03.03.1975@mail.ru](mailto:oksana03.03.1975@mail.ru)*

***Игуменова Дарья Борисовна***

*магистрант кафедры «Маркетинг и инженерная экономика»,  
Донской государственной технической университет,  
344000, ЮФО, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1  
[d.igumenova@yandex.ru](mailto:d.igumenova@yandex.ru)*

**Аннотация.** Строительство – одна из ключевых отраслей современной экономики нашей страны. Сегодня мы на себе ощущаем, насколько тесно переплетены между собой все отрасли Народного хозяйства. Так, строительная отрасль обеспечивает определенными видами основных средств все отрасли как производственной, так и непромышленной сферы: для промышленности строятся цеха и складские помещения; для транспорта – автомобильные и железные дороги, мосты, путепроводы, взлетные полосы и аэродромы, пристани и

причалы; для непроизводственной сферы – школы, больницы, стадионы, театры и т.д. Поэтому востребованность услуг строительных предприятий и организаций напрямую зависит от текущего состояния дел в других отраслях экономики. В этом заключается актуальность выбранной для исследования тематики.

В работе рассмотрена взаимосвязь строительной отрасли с другими отраслями Народного хозяйства РФ на примере агропромышленного комплекса. Приведен анализ статистических данных по инвестированию строительства в рамках агропромышленного комплекса. Выделены способы организации строительства для непрофильных организаций. Авторами предложен инновационный подход реализации инвестиционно-строительных проектов на основе строительного краудфандинга.

**Ключевые слова:** строительство, организация строительства, инфильтрация строительства, агропромышленный комплекс, сельскохозяйственное строительство, инвестиционно-строительный проект, строительный краудфандинг.

Строительство – одна из ключевых отраслей современной экономики нашей страны. Сегодня мы на себе ощущаем, насколько тесно переплетены между собой все отрасли Народного хозяйства. Так, строительная отрасль обеспечивает определенными видами основных средств все отрасли как производственной, так и непроизводственной сферы: для промышленности строятся цеха и складские помещения; для транспорта – автомобильные и железные дороги, мосты, путепроводы, взлетные полосы и аэродромы, пристани и причалы; для непроизводственной сферы – школы, больницы, стадионы, театры и т.д. Поэтому востребованность услуг строительных предприятий и организаций напрямую зависит от текущего состояния дел в других отраслях экономики. В этом заключается актуальность выбранной для исследования тематики.

По состоянию на конец 2017 г. стоимость основных фондов в целом по экономике РФ составляла 194 649,5 млрд руб., из них закрепленных за

субъектами с видом деятельности «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» – 5791,6 млрд руб., что составляет около 3%. Безусловно, такой маленький процент зависит от структуры и видов основных фондов, закрепленных в изучаемой отрасли: к основным фондам не относят земли, озера, реки, леса. Можно сказать, что доля основных фондов, закрепленных за агропромышленным комплексом, невелика, но нужно учесть, что в этом виде деятельности нечасто используется дорогостоящее высокотехнологичное и наукоемкое оборудование, а здания, применяемые в сельском хозяйстве, гораздо дешевле тех, что строятся для других отраслей, к примеру, образования, культуры, ЖКК и т.п.

В таком ключе особое значение приобретает состояние основных производственных фондов и инвестиции на их воспроизводство. Относительно состояния можно отметить достаточно низкий износ основных фондов – всего 38,2%. Для сравнения в целом по экономике он составлял 47,3%, в строительстве – 48,4%, в связи и информатизации - 60,5%. Более низкий износ основных фондов зафиксирован только в торговле, гостиничном бизнесе и общественном питании, деятельности, связанной с недвижимым имуществом – от 33 до 37,8%.

Также следует отметить динамику стоимости основных фондов, закрепленных за сельским хозяйством:

- темп роста составляет 105%, что выше среднего по экономике – 103,8%;
- коэффициент обновления составляет 6,9%, что не только выше среднего по экономике (4,3), но и значительно выше коэффициента выбытия (2,2), что говорит об устойчивом расширенном воспроизводстве в рассматриваемой отрасли.

Проанализированные статистические данные позволяют судить о достаточно высокой инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса как для инвесторов, так и для предприятий и организаций строительного комплекса, которые являются непосредственными участниками

инвестиционной деятельности в рамках реализации инвестиционно-строительных проектов.

В рамках исследования нами проанализирована динамика инвестирования в основной капитал агропромышленного комплекса (таблица 1).

Таблица 1. Инвестиции в основной капитал, млрд руб.

Показатель	2014	2015	Темп роста, %	2016	Темп роста, %	2017	Темп роста, %	2018	Темп роста, %
Всего по РФ	13902,6	13897,2	99,96	14748,8	106,13	16027,3	108,67	17595,0	109,78
из него: сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	524,3	518,8	98,95	623,4	120,16	705,5	113,17	777,0	110,13
из них: растениеводство и животноводство, охота	492,5	483,6	98,19	582,6	120,47	651,4	111,81	707,7	108,64
лесоводство и лесозаготовки	16,6	20,8	125,30	20,7	99,52	25,4	122,71	31,1	122,44
рыболовство и рыбоводство	15,2	14,4	94,74	20,1	139,58	28,7	142,79	38,2	133,10

Выявлено, что с 2016 года по 2018 год наблюдается устойчивое значительное увеличение капитальных вложений в основные фонды как в целом по экономике России, так и в агропромышленном комплексе. Как отрицательный момент можно отметить снижение темпов роста инвестиций в агропромышленным комплексе. В определенной степени это результат того, что на фоне геополитической обстановки в РФ в 2014 г. было принято на федеральном уровне решение о реализации политики импортозамещения, что позволило привлечь значительный объем инвестиций в 2016 г., но затем темпы роста инвестиций в сельское хозяйство снизились, хотя и продолжают оставаться на достаточно высоком уровне и значительно превышают общие по экономике.

Как результат инвестирования в агропромышленный комплекс в период с января 2016 г. по декабрь 2018 г. в первой половине 2019 г. введены в действие значительные объемы производственных мощностей, полученных как в результате нового строительства, так и вследствие реконструкции, реставрации и технического перевооружения (таблица 2).

Инвестирование производственных мощностей в рамках агропромышленного комплекса направлено как на объекты растениеводства и животноводства, так и на объекты перерабатывающей пищевой промышленности.

Таблица 2. Введено в действие производственных мощностей в АПК РФ в 1 полугодии 2019 г.

Производственные мощности	Единица измерения	Всего за счет строительства и реконструкции	в том числе за счет:	
			строительства	реконструкции
Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях				
Помещения для крупного рогатого скота	тыс мест	37,6	35,1	2,5
Помещения для свиней	тыс мест	212,5	112,5	100,0
Помещения для овец	тыс мест	22,1	22,1	-
Помещения для кроликов	тыс мест	19,0	2,0	17,0
Помещения для птицы	тыс птицемест	1383,4	1363,4	20,0
Птицефабрики яичного направления	тыс кур несуш	272,0	10,0	262,0
Птицефабрики мясного направления	млн гол/год	282,8	282,8	-
Теплицы	тыс м2	237,1	230,5	6,6
Орошение земель	тыс га	0,8	0,8	-
Осушение земель	тыс га	0,2	0,2	-
Зерносушилки стационарные	т/ч	354,0	254,0	100,0
Зерносеменовохранилища, хранилища для картофеля, овощей и фруктов	тыс т единовр хран.	298,5	298,3	0,2
Сенохранилища	тыс т единовр хран.	6,8	6,8	-
Силосные и сенажные сооружения	тыс м3	2,8	2,8	-
Рыболовство и рыбоводство				
Рыборазводное предприятие	млн шт	30,0	30,0	-
Производство пищевых продуктов				
Мясо и колбасные изделия	т/смену	135	133,0	2,0
Цех убоя скота	т/смену	73,3	63,3	10,0
Предприятия рыбоперерабатывающие	тыс т	46,9	18,9	28,0
Консервы рыбные	млн усл банок	4,0	4,0	-
Цельномолочная продукция, молоко сухое обезжиренное, заменители цельного молока и сухая сыворотка	т/смену	180,2	180,2	-
Сыр плавленый	т/смену	3,0	3,0	-
Предприятия и цехи комбикормовые	т/сут	1051,0	811,3	240,0
Предприятия крупяные и мельницы-крупорушки	т перераб/сут	75,0	75,0	-
Хлебобулочные изделия	т/сут	2,8	2,4	0,4
Хлебопекарные дрожжи	тыс т	20,0	20,0	-
Изделия кондитерские	тыс т	25,3	25,3	-
Пищевые концентраты	тыс т	0,1	0,1	-
Средства защиты растений и животных микробиологические	тыс т	36,0	36,0	-
Корма для домашних животных	т/смену	4,0	-	4,0
Производство напитков				
Пиво	млн дкл	1,6	1,4	0,2

Некоторые данные для анализа территориальной структуры ввода производственных мощностей в агропромышленном комплексе в январе-июне 2019 года приведены в таблице 3.

В рамках изученной статистики выявлено, что в ЮФО в Ростовской области в 1-й половине 2019 года введены в действие производственные мощности для предприятий растениеводства и животноводства. Предприятий для перерабатывающей пищевой промышленности в Ростовской области в этот период введено не было. Несмотря на то, что Краснодарский край и Ростовская область по праву считаются житницей России, в исследуемом периоде эти регионы выглядят более чем скромно. Лидирующее положение ЮФО отмечено лишь по вводу теплиц из полимерных материалов.

Таблица 3. Введено в действие производственных мощностей и объектов АПК по субъектам Российской Федерации за январь - июнь 2019 г.

Производственные мощности	Единица измерения	Всего за счет строительства и реконструкции	в том числе за счет:	
			строительства	реконструкции
Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях				
Помещения для крупного рогатого скота	тыс мест			
Российская Федерация		37,6	35,1	2,5
Центральный федеральный округ		11,7	10,5	1,2
Северо-Западный федеральный округ		0,4	0,4	-
Южный федеральный округ		2,1	2,1	-
Ростовская область		0,4	0,4	-
Северо-Кавказский федеральный округ		2,3	1,4	0,9
Приволжский федеральный округ		17,0	16,9	0,1
Уральский федеральный округ		1,1	0,9	0,2
Сибирский федеральный округ		2,7	2,7	-
Дальневосточный федеральный округ		0,3	0,2	0,1
Теплицы с покрытием из полимерных материалов (поликарбонат)	тыс м2			
Российская Федерация		4,1	1,3	2,8
Северо-Западный федеральный округ		0,3	0,3	-
Южный федеральный округ		3,8	1,0	2,8
Краснодарский край		1,0	1,0	-
Астраханская область		2,8	-	2,8
Зерносеменовранилища	тыс т единовр хран			
Российская Федерация		234,8	234,6	0,2
Центральный федеральный округ		34,7	34,7	-
Южный федеральный округ		14,0	14,0	-
Ростовская область		2,0	2,0	-
Северо-Кавказский федеральный округ		9,7	9,7	-
Приволжский федеральный округ		69,0	69,0	-
Уральский федеральный округ		44,6	44,6	-
Сибирский федеральный округ		62,8	62,6	0,2

Воспроизводство основных фондов – непрекращающийся процесс, и на сегодняшний день достаточно много незавершенного строительства как в целом по экономике, так и в рамках сельского хозяйства (таблица 4).

На долю агропромышленного комплекса приходится порядка 7% объектов от общего количества по стране, строительство которых продолжается. Что же касается объема инвестирования, то это чуть более 1% от общего объема.

Таблица 4. Инвестиции в объекты, незавершенные строительством за 2018 год

Показатель	Количество объектов, единиц	Фактически использовано капитальных вложений за счет всех источников финансирования, тыс.рублей	
		С начала строительства, всего	в том числе в отчетном году
Российская Федерация			
Всего	1181	1 433 348 242,1	355 786 198,1
в том числе объекты: строительство которых продолжается	1007	1 374 350 049,7	355 786 138,8
Федеральное агентство по рыболовству и Министерство сельского хозяйства Российской Федерации			
Всего	86	17 068 223,5	5 135 922,5
в том числе объекты строительство которых продолжается	3	16 701 970,4	5 135 922,5

Ростовская область считается сельскохозяйственным регионом. В связи с этим нами рассмотрены некоторые инвестиционно-строительные проекты в агропромышленном комплекса, реализованные в Ростовской области за последние несколько лет и введенные в эксплуатацию (таблица 5), а также проекты, которые реализуются в настоящее время и будут введены в срок до 2030 года (таблица 6).

**Таблица 5. Инвестиционные проекты из перечня «100 Губернаторских инвестиционных проектов», введенные в эксплуатацию**

№ п/п	О проекте		Год окончания	Стоимость (млн руб.)	Кол-во рабочих мест
	Инициатор инвестиционного проекта	Наименование инвестиционного проекта			
1	ЗАО "Рыбокомбинат "Донской"	Комплекс по производству снеков из рыбы и кальмаров (3600 тонн готовой продукции в год)	2016	470,00	1 500
2	ООО "Белая птица - Ростов"	Создание репродуктора II порядка (166 млн. штук инкубационного яйца в год)	2016	6 926,40	800
3	ООО «Евродон»	Увеличение мощности комплекса по выращиванию индейки до 67 тыс. тонн в живом весе в год	2016	6 300,00	1 200
4	ООО «Маньч-Агро»	Реконструкция орошаемого участка ООО "Маньч-Агро" (площадь 2 200 га)	2017	268,50	15
5	ООО «МАРС»	Завод по производству кормов для домашних животных	2017	4 000,00	200
6	ООО «Этна»	Комплекс по производству снековой продукции	2018	125,00	80
7	ИП Карпенко З.Н.	Мясокомбината «Восток»	2018	254,00	75
8	ООО «Донская усадьба»*	Тепличный комплекса по выращиванию овощной продукции в Ростовской области. (до 11 тыс. тонн овощей в год)	2018	4 201,30	85
ИТОГО				22545,2	3955

\*ООО «Донская усадьба» – проектом предусмотрена поэтапная реализация: 1-я очередь – ввод в эксплуатацию тепличного комплекса площадью 14,65 га (введен в 2018 г.); 2-я очередь – ввод в эксплуатацию тепличного комплекса площадью 7,26 га ( 2021 г. ).

Подобные производства обеспечивают продовольственную безопасность не только региона, но и всей страны. Реализация таких инвестиционно-строительных проектов имеет важнейшее значение не только с позиций продовольственной безопасности, бизнеса и предпринимательства, но и с социальной позиции. Так, за период с 2016 по 2018 годы в агропромышленном комплексе Ростовской области реализовано и введено в действие производственных мощностей, обеспечивающих почти 4 тысячи рабочих мест.

**Таблица 6. Приоритетные инвестиционные проекты из перечня «100 Губернаторских инвестиционных проектов» (в стадии реализации)**

№ п/п	О проекте		Год ввода в эксплуатацию	Стоимость инвестиционного проекта (млн руб.)	Кол-во новых рабочих мест
	Инициатор проекта	Название и суть инвестиционного проекта (в том числе мощность)			
1	ООО «Донская усадьба»	Строительство тепличного комплекса по выращиванию овощной продукции. 3 этап: «Строительство тепличного комплекса с инженерными коммуникациями для круглогодичного выращивания овощей, расположенный в х. Красновка Тарасовского района Ростовской области, площадью 7,26 га». Мощность по производству овощей после завершения реализации 3-го этапа составит 16 тыс. тонн в год.	3 этап - 2019-2021 гг.	1700	440
2	ООО «Грибов-Дол»	Строительство высокотехнологичного комплекса для выращивания шампиньонов	2020	500,00	135
3	ООО «Евродон-Юг»	Создание промышленного комплекса по выращиванию индейки мощностью по производству, переработке и реализации 60 тыс. тонн мяса индейки в живом весе в год	-	17 906,00	800
4	ООО «Премиум Тула»	Строительство тепличного комплекса по выращиванию овощей и зеленых культур общей площадью 6,3 га и производству 3,2 тыс. тонн прод. в год	-	3 200,00	136
5	ООО «Ама-Дон»	Расширение действующего производства мюзле для производителей игристых вин	2020	381,80	240
6	АО фирма «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачева	Строительство молочного комплекса «Жуковский» на 2,8 тыс. голов дойного стада	2021	2 432,00	116
7	ИП Абачараева Н. Л.	Строительство булочно-кондитерского комбината производственной мощностью до 80 тонн продукции в сутки	2021	850,00	1 260
8	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	Строительство молочно-товарной фермы на 3,1 тыс. фуражных коров (с общим поголовьем до 7 тыс. голов) производственной площадью 59,63 га для производства сырого молока, соответствующего евро-нормам, мяса говядины живым весом и нетелей	2022	2 122,00	200
9	АО «Международная сахарная корпорация»	Строительство на территории Ростовской области первого сахарного завода мощностью переработки 12000 тонн в сутки сахарной свеклы	2022	16 000,00	500
10	ООО «Амилко»	Увеличение мощности комбината «Амилко» по глубокой переработке зерна кукурузы до 400 000 тонн в год с производством крахмалопродуктов и высокопротеиновых кормов	2023	4 400,00	370
11	ООО «ДонБиоТех»	Строительство производственного комплекса по глубокой переработке зерна, производству комбикормов, глютенa и аминокислот мощностью 250 тыс. тонн зерна в год	2023	15 230,00	100
12	ООО «ТК «Донской»	Строительство тепличного комплекса площадью 44 га и мощностью 30,0 тыс. тонн овощей в год	2022	8 000,00	600
ИТОГО				72721,8	4897

Это если рассматривать эти проекты на стадии эксплуатации. К сожалению, мы располагаем слишком незначительными данными относительно эффекта для региона, который получен на стадии реализации, но можно четко говорить, что стоимость введенных в эксплуатацию строительных объектов для агропромышленного комплекса в Ростовской области за 2016-2018 гг. составила в 22,5 млрд руб.

Изучение текущих инвестиционно-строительных проектов, реализуемых в агропромышленном комплексе Ростовской области позволяет сделать выводы о том, что в период с 2019 по 2023 годы планируется реализовать проекты на общую сумму 72,7 млрд руб, введение в действие которых позволит обеспечить 4897 рабочих мест. Для региона такие инвестиционные потоки, безусловно, весьма неплохи, если сравнивать с аналогичными данными за 2016-2018 гг. – 22,5 млрд руб. Положительным аспектом является освоение новых сфер деятельности в АПК, к примеру, строительство сахарного завода, а также то, что многие проекты направлены на строительство перерабатывающих пищевых производств.

Сельскохозяйственное строительство – это отдельный подвид строительной деятельности. Строительные предприятия и организации, реализующие свою деятельность в рамках такого строительства, редко участвуют в работах других видов. К продукции агропромышленного строительства можно отнести монтаж гидротехнических сооружений (мелиоративных сетей и сооружений, прудов), строительство элеваторов, зданий для содержания скота и птицы, для хранения овощей и фруктов, фонды для пищевых производств. Такое строительство, как впрочем и любое другое, – затратное и сложное мероприятие.

Многие непрофильные организации, принадлежащие в том числе и к агропромышленному комплексу, для реализации строительного-монтажных работ заключают договоры подряда со строительными организациями, многие реализуют строительные-монтажные работы самостоятельно, создавая отделы и

департаменты капитального строительства. Тот и другой способ организации строительства имеют как достоинства, так и недостатки.

Для оптимизации затрат на создание строительных подразделений непрофильными предприятиями нами предлагается более продвинутая разновидность хозяйственного способа организации строительно-монтажных работ, основанная на объединении ресурсов нескольких юридических лиц и предполагающая создание отделов капитального строительства, общих для нескольких предприятий. Нами предлагается назвать такую процедуру строительным краудфандингом. Краудфандинг – это коллективное участие людей в проекте добровольным объединением своих финансовых и иных ресурсов.

Строительный краудфандинг предполагает объединение различных ресурсов непрофильных организаций для ведения строительно-монтажных работ и реализации инвестиционно-строительных проектов. В данном случае не предполагается никакой благотворительности, в строительном краудфандинге будут участвовать только заинтересованные юридические лица или предприниматели, которые нацелены на реализацию каких-либо инвестиционно-строительных проектов для собственного использования.

Подразделение строительного краудфандинга может быть создано на постоянной основе, если его участники постоянно ведут какие-либо строительно-монтажные работы, или на временной основе, если подразделение создается для реализации какого-то конкретного проекта или проектов. Очень удобен такой подход будет в том случае, когда реализуются инвестиционно-строительные проекты, интересные для всех участников строительного краудфандинга. К примеру, строительство социальных объектов, остающихся в собственности юридических лиц (спортивный комплекс, детский сад, база отдыха и т.п.). Тогда результат строительства может также оставаться в кондоминиуме участников строительного краудфандинга. Применение строительного краудфандинга позволит не только сократить затраты участников на реализацию инвестиционно-строительного проекта, но и приведет к консолидации организаций-участников.

---

### Список литературы

1. Кадырова О.Н. Анализ операционного риска при взаимодействии участников инвестиционно-строительного проекта // Строительство-2015: материалы Международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 16-17 мая 2015 г.). - Ростов-на-Дону, 2015. - С. 245-247.
2. Небритов Б.Н. Модель механизма хозяйствования строительного предприятия // Научное обозрение. 2014. №10. С. 457-459.
3. Небритов Б.Н. Определение ожидаемого уровня рентабельности строительной продукции с использованием вероятностных оценок // Инженерный вестник Дона. 2016. №1. - Режим доступа: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/nly2016/3550](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/nly2016/3550)
4. Дьякова О.В., Александрия А.В. Принципы и подходы управления стоимостью объекта строительства в рамках развития сметного нормирования и рыночных методов ценообразования // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. №4. С. 118-132. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/419008.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
5. Дьякова О.В., Александрия А.В., Щусь А.В. Традиционные и современные способы организации строительства в рамках развития подходов к управлению строительным производством // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №1. С. 81-95. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/120006.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
6. Murzin A.D. Strategic Planning of Innovation Goal Setting in Development of Urban Areas // Krasnoyarsk Science. 2014. № 5. Pp. 8-16.
7. Anopchenko T.Y., Murzin A.D. Economic-Mathematical Modeling of Social and Environmental Risks Management of Projects of Urbanized Territories Development // Asian Social Science. 2014. № 15. Pp. 249-254.

8. Мартынов С.В. Шаталов М.А. Исследование теоретических конструктов оценки экономической эффективности деятельности предприятия // Электронный научный журнал «Век качества». 2017. № 3. С. 40-61. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2017/317003.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

9. Попов А.А., Лаптева Е.В. Выбор методов разработки управленческих решений с использованием ситуационного подхода // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. №4. С. 106-117. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/419007.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

10. Исайченкова В.В. Обеспечение повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях цифровой экономики // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. №2. С. 91-105. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/219007.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

---

## **Infiltration of construction industry in the economic activity of non-core industries on the example of the agro-industrial complex**

***Simionov Radomir Yurievich,***  
*Associate Professor, Doctor of Economics,*  
*Dean of the Faculty of Economics,*  
*Rostov branch of the Russian Customs Academy, 344002,*  
*Southern Federal District, Rostov Region, Rostov-on-Don, 20, Budennovsky Ave*  
[radomir@rambler.ru](mailto:radomir@rambler.ru)

***Dyakova Oksana Valerevna,***  
*PhD in Economics, Associate Professor,*  
*Associate Professor of the Department of Marketing and Engineering Economics,*  
*Don State Technical University,*  
*344000, Southern Federal District, Rostov Region, Rostov-on-Don, pl. Gagarina, 1*  
[oksana03.03.1975@mail.ru](mailto:oksana03.03.1975@mail.ru)

***Igumenova Daria Borisovna***  
*master's degree in Marketing and engineering Economics»,*  
*Don state technical University,*  
*344000, southern Federal district, Rostov region, Rostov-on-don, 1 Gagarin square*  
[d.igumenova@yandex.ru](mailto:d.igumenova@yandex.ru)

**Annotation.** Construction is one of the key sectors of the modern economy of our country. Today we ourselves feel how closely intertwined all the branches of the national economy. Thus, the construction industry provides certain types of fixed assets to all sectors of both the manufacturing and non-manufacturing sectors: workshops and warehouses are being built for the industry; for transport - roads and railways, bridges, overpasses, runways and airfields, marinas and moorings; for non-productive areas - schools, hospitals, stadiums, theaters, etc. Therefore, the demand for services of construction enterprises and organizations directly depends on the current state of affairs in other sectors of the economy. This is the relevance of the topics chosen for research.

The paper considers the relationship of the construction industry with other sectors of the National Economy of the Russian Federation on the example of the agro-industrial complex. The analysis of statistical data on investment in construction within the framework of the agro-industrial complex is given. The ways of organizing construction for non-core organizations are highlighted. The authors have proposed an innovative approach to the implementation of investment and construction projects based on building crowdfunding.

**Keyword.** Construction, organization of construction, construction infiltration, agriculture, agricultural construction, investment and construction project, construction crowdfunding.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Чен Бок Сун, Кузьмичёва И.А. Проблемы развития российских транспортно-логистических компаний // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 103-114. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320007.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 65

## **Проблемы развития российских транспортно-логистических компаний**

**Чен Бок Сун,**

*студент Школы экономики и менеджмента Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет», 690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Суханова, 8  
e-mail: [chen.lina@yandex.ru](mailto:chen.lina@yandex.ru)*

**Кузьмичёва Ирина Александровна,**

*доцент, кандидат экономических наук  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Дальневосточный федеральный университет», 690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Суханова, 8  
e-mail: [kuzmicheva.ia@dvfu.ru](mailto:kuzmicheva.ia@dvfu.ru)*

**Аннотация.** Из-за огромной территории нашей страны качественные услуги транспортно-логистических компаний (ТЛК, организация и осуществление транспортно-экспедиционной деятельности по прибытию и отправлению грузов при помощи различных видов транспорта) в России бесспорно необходимы практически для всего населения страны. Сегодня транспорт является одной из самых основных отраслей, формирующих ВВП России (по данным Росстата за 2019 г. «Транспортировка и хранение» составляет 6,6% от общего ВВП страны).

Однако под влиянием множества внутренних и внешних факторов развитие транспортно-логистической отрасли претерпевает стагнацию и упадок как внутри компаний, так и, соответственно, на рынке транспортной логистики в целом. Целью статьи является исследование существующих актуальных проблем на российском рынке транспортной логистики. Объектом исследования являются российские транспортно-логистические компании, предметом – проблемы ТЛК в РФ. В задачи исследования входит следующее: поиск сигналов о наличии проблем в отрасли; факторы, влияющие на развитие ТЛК; внутренние и внешние проблемы ТЛК. Для изучения поставленного

вопроса будут применены количественные и эмпирические методы исследования (изучение разнообразных источников информации и ее анализ, наблюдения), описательный метод.

**Ключевые слова:** транспортно-логистическая отрасль; факторы развития; инновационное развитие; государственно-частное партнерство; образование кадров транспортной отрасли.

### **Сигналы о наличии проблем в данной области**

Чтобы понять, действительно ли рассматриваемая область носит проблемный характер, необходимо обнаружить и описать наличие сигналов в ней. Рассмотрим некоторые факты, актуальные для транспортной отрасли.

Нельзя не отметить, что в России 30-40% от стоимости товара, лежащего на полке, занимают затраты на его логистику, в то время, как в западных компаниях максимальное значение этого показателя равно 28%.

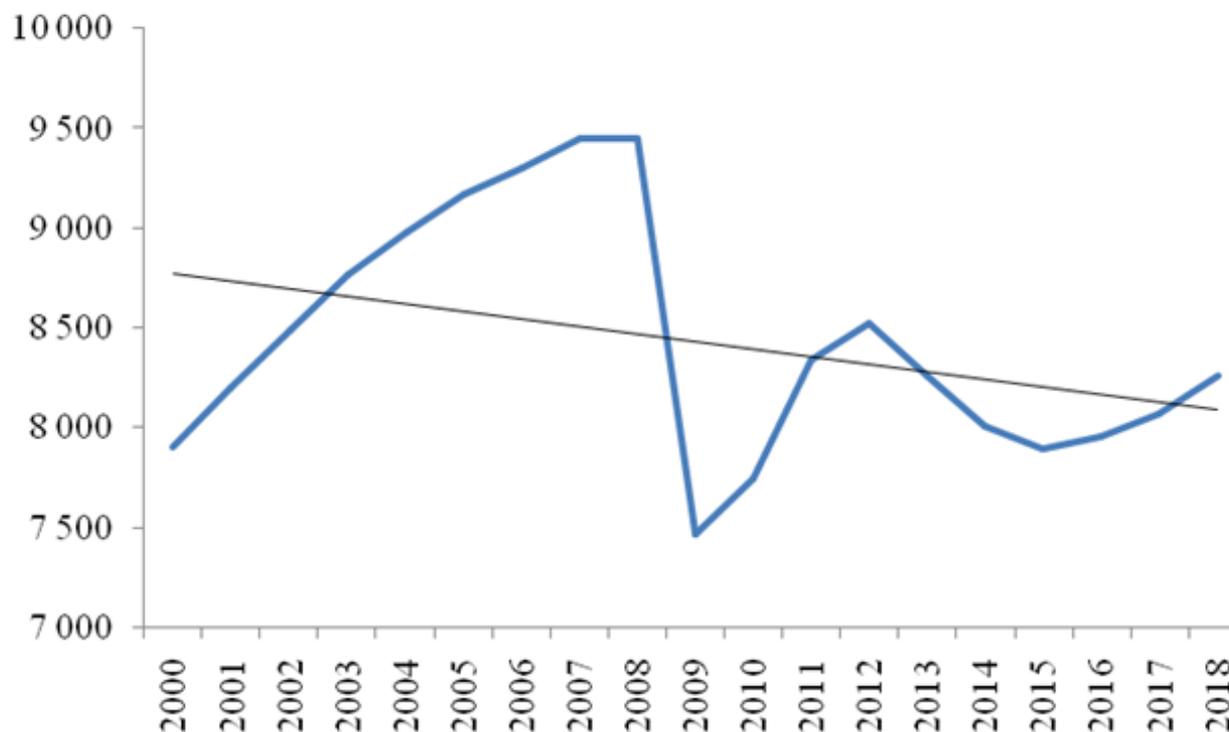
Среди сигналов наблюдается и такой, как безопасная доставка груза. Из-за сложной и длинной цепочки процесса доставки (обычно 7-8 этапов) некоторые специалисты из области транспортной безопасности ведут себя некомпетентно, что в конечном итоге становится проблемой для безопасности и сохранности груза [6].

Согласно исследованиям Всемирного банка, Россия занимает 99-е место по индексу развития логистики (LPI) [10]. Касаясь других частных показателей, ситуация также оставляет желать лучшего, например: по показателю стоимости внутренней доставки на международном уровне Россия находится на 131-й позиции, по состоянию международных перевозок – на 97-й, по состоянию транспортно-логистической инфраструктуры – на 93-й и по скорости доставки – на 87-й позиции. Исходя из данной информации, мы можем сделать вывод о том, что РФ является одной из самых отстающих стран в области транспортной логистики, что, несомненно, является проблемой, требующей внимания из-за важности отрасли для экономики страны.

Проанализировав информацию из Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) о доли убыточных транспортно-логистических компаний, которая составляет 33%, можно сделать вывод о том, что почти треть компаний на рынке неустойчива и неконкурентоспособна. Это также подтверждают слова эксперта из данной области Евгения Дмитриева о том, что 80% компаний в отрасли грузоперевозок не могут удержаться на рынке более 5 лет, что особенно касается малых предприятий [4].

Объяснения тому, что затраты на логистику на территории России больше, чем на Западе, на первый взгляд, довольно очевидны – причина в огромных территориях России по сравнению с Западной Европой. Казалось бы, это естественное явление, всего лишь издержки крупного масштаба страны, но, опираясь на данные из приложения А, возникает вопрос: почему в таком случае темпы роста с 2009 по 2018 гг. намного более непостоянны и в целом ниже, чем за предшествующие годы, начиная с 2000 г.? Вывод напрашивается сам: проблема не в масштабе страны, а в самих компаниях, которые неэффективно управляют затратами предприятия.

На основании проанализированных статистических данных (Приложение А), полученных на сайте Росстата, представим наглядно динамику роста показателей перевозки грузов по всем видам транспорта (рис. 1).



Источник: составлено автором на основе данных из <https://www.gks.ru/>

Рис. 1. Динамика показателей перевозки грузов в РФ, млн тонн

Как показывает рис. 1, ситуация в сфере грузоперевозок в последние годы значительно ухудшилась (отрицательный тренд). Резкий спад, приходящийся на 2009 г. можно объяснить наступлением кризиса в 2008 г. и вынужденным повышением тарифов во избежание денежных потерь от снизившегося физического спроса. То есть можно сделать вывод о том, что транспортные компании не предвидели осложнений в экономике, и это, в свою очередь, говорит о том, что компании при разработке стратегии развития не учли подобных возможных нюансов из-за некомпетентного персонала в сфере стратегического планирования, на которую напрямую влияет информационная система, используемая на предприятии.

Также предлагаем рассмотреть данные, взятые из Росстата, о показателях рентабельности продаж и рентабельности активов деятельности

автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам и деятельности водного транспорта (Табл. 1).

Таблица 1. Показатели рентабельности продаж и активов в сферах деятельности автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам и в сфере деятельности водного транспорта, в процентах

	Рентабельность продаж		Рентабельность активов	
	Факт	Норма	Факт	Норма
Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам	4,0	5,2	4,4	5,0
Деятельность водного транспорта	3,5	6,2	3,3	3,4

Источник: составлено автором на основе данных из <https://taxslov.ru/>

Анализ полученных данные и сравнение фактических показателей рентабельности с нормальными показывает, что такой важный финансовый показатель на предприятии, как рентабельность, принимает довольно низкие значения по отношению к нормам, установленным ФНС РФ. Низкие показатели рентабельности объясняются двумя основными причинами: нерациональное использование результатов деятельности.

### **Факторы, влияющие на развитие ТЛК**

Для того, чтобы понять, что влияет на развитие компаний транспортной логистики, рассмотрим основные внутренние и внешние факторы, особенно имеющие отношение к прогрессу в данной отрасли.

*К внутренним факторам* развития можно отнести следующие:

—*инновационная логистика*. Она обеспечивает постоянный процесс стимулирования и внедрения инноваций, целью которых являются оптимизация и повышение уровня управления всевозможными логистическими процессами и поиска резервов. Инновации в данной сфере являются основой

для лучшей организации и реализации бизнес-процессов и должны обязательно входить в бизнес-стратегию предприятия. В случае отсутствия развития в области инноваций у компании остается единственный способ решения этой проблемы: заимствование опыта и знаний у других компаний. Но, учитывая то, что у каждой компании – своя специфика, данный метод борьбы с возникающими проблемами является не совсем рациональным, а его модификация может потребовать еще больших средств, как материальных, так и нематериальных [8];

—**управление персоналом** (а именно, его подбор и отбор). В современных условиях рыночной экономики данному фактору придается наибольшее значение, потому что сотрудники компании – это ее основной ресурс. Качество и эффективность работы кадров в большей степени определяют экономические результаты деятельности компании. В совокупности подбор и отбор кадров применяются с целью изучения психологических и профессиональных качеств потенциального сотрудника для наличия возможности установить, позволят ли его способности выполнять все надлежащие обязанности рассматриваемой должности [5];

—**эффективность менеджмента**. Наладить данный фактор – одна из самых сложных задач на предприятии, так как предполагает действие остальных факторов, напрямую влияющих на управленческую деятельность. Также оценка влияния фактора может быть неточной из-за отсутствия связи между результатом управления и прибылью (прибыль выступает как опосредованный результат), социальным или социально-экономическим результатом управления и т. д. [4];

—**информационная безопасность**. Очевидно, что неотъемлемой частью процесса управления компанией является информация, которая содержит сведения о состоянии внешней и внутренней среды. Данный фактор представляет собой непрерывный цикл принятия управленческих решений и их

реализации для решения стратегических и тактических задач, необходимых для удержания фирмы на рынке и ее роста [3].

К основным *внешним факторам* развития транспортно-логистических компаний следует отнести:

— *государственно-частное партнерство* (ГЧП). Для отраслей, пребывающим под ответственностью государства, ГЧП предоставляет возможность привлечения опыта, технологий, материальных ресурсов частного сектора экономики страны, используя частные структуры. Также это положительно скажется на эффективности управления государственного и муниципального уровней и на российском обществе в целом посредством оптимального распределения ответственности и затрат между госсектором и частными предпринимателями;

— *коммуникации и инфраструктура*. В рассматриваемой отрасли эффективность транспортной инфраструктуры является необходимым условием для получения экономических и социальных выгод, обеспечивающихся посредством лучшей доступности и производительности на рынке, обеспечения сбалансированности развития региональной экономики, содействия в появлении новых рабочих мест и мобильности рабочей силы. Программы развития, предусмотренные на относительно долгие сроки, практикуются практически во всех развитых странах [1].

## **Проблемы российской транспортно-логистической отрасли**

На данном этапе, опираясь на приведенную информацию о факторах развития ТЛК, мы предлагаем рассмотреть, какие проблемы актуальны на сегодняшний день для транспортно-логистической отрасли в нашей стране.

**Во-первых**, это проблема с инновационным развитием. Российский ж/д парк и технологии за последние 25 значительно отстали от уровня развитых стран, что не смогло отразиться негативно на уровне конкурентоспособности ж/д транспорта России [9]. Средний возраст парка является одним из основных показателей технического уровня развития транспортной компании. В РФ этот показатель в два раза меньше должного уровня по сравнению с его нормативным сроком службы. Структура транспортного парка не соответствует потребительскому спросу на рынке и, следовательно, требует скорейшего обновления.

Еще одной проблемой является нехватка у парков предприятий большегрузных автомобилей и автопоездов, что также не соответствует потребностям рынка.

**Во-вторых**, данная отрасль претерпевает трудности с подготовкой кадров. А.Ф. Фасхутдинович, занимающий пост заместителя председателя правления ассоциации «Транспортная безопасность», в одном из своих интервью утверждает, что проблемой является подготовка кадров по данному направлению. На сегодняшний день подготовка по этому направлению подразумевает под собой лишь дополнительные профессиональные программы повышения квалификации, а в Едином квалификационном справочнике (ЕКС) все еще отсутствуют требования к некоторым категориям специалистов сил ТБ. Также на совещаниях Минтранса и Минобрнауки России участники пришли к единому мнению о том, что необходимость в профпрограммах обучения сил ОТБ отсутствует.

Также на примере ОмГУПС мы можем сделать неутешительные выводы относительно подготовки кадров к работе в транспортной отрасли.

Представители данного университета утверждают, что выпустившиеся студенты являются узкими специалистами в транспортной сфере, что создает для них проблемы с трудоустройством, и они неконкурентоспособны на рынке труда. Также у учащихся отсутствует мотивация к написанию научно-исследовательских работ по причине того, что в университете штат преподавателей состоит преимущественно из молодых специалистов, способных легко наладить контакт со студентами, но не являющихся для них авторитетными педагогами за неимением ученых степеней и званий [7].

*В-третьих*, проблемы с ГЧП также отражаются на низком уровне развития ТЛК. Можно выявить следующие основные проблемы в этой области: нехватка инвестирования из частного сектора, проблемы с нормативно-правовым регулированием, отсутствие между институтами развитой культуры, а также большее внимание со стороны государства к проектам, связанным с сырьевой деятельностью [2].

Следует также сказать и об особенностях проектов в транспортной отрасли, тормозящих взаимодействие государства и частного сектора, относящегося к данной отрасли, к которым относятся: потребность в большом объеме инвестиций (обычно свыше 10 млрд руб.), подразумевающим, что вложения высокорискованные и с меньшей вероятностью принесут ожидаемый доход; зачастую невозможность для бизнес-объектов быть приватизированными; масштабность проектов; длительный возврат вложенных средств (как правило, более 10 лет).

### **Заключение**

Наряду с развитыми странами в РФ транспортная отрасль как одна из самых весомых и основополагающих является неотъемлемой частью производственной и социальной инфраструктуры.

Многочисленность регионов нашей страны и необходимость в налаженных между ними коммуникациях являются одними из основных

причин потребности в хорошо развитой отрасли транспортной логистики Российской Федерации. Помимо этого, транспортные коммуникации служат связующим звеном между Россией и остальными странами и, ко всему прочему, выступают материальной базой обеспечения внешнеэкономических связей страны с мировой экономической системой.

Выстроив последовательную цепочку проведения научных исследований в области развития инноваций в сфере транспорта, повысив уровень подготовки студентов по специальностям, связанным с транспортом и логистикой, а также наладив инвестиционную политику и связь с государством, услуги транспортно-логистической отрасли безусловно перейдут на новый уровень, от чего выиграет как частный сектор, так и государство и общество в целом.

### Список литературы

1. Балихина Н.В. Зарубежный опыт финансирования развития транспорта и дорожного хозяйства / Н.В. Балихина // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 4. С. 122-124.
2. Башлыкова А.С. Проблемы и перспективы внедрения механизма ГЧП на примере транспортной отрасли / А.С. Башлыкова // Современные инновации. 2015. № 2. С. 61-63.
3. Богданова Т.В., Кузнецов К.Д. Информационное обеспечение деятельности транспортно-логистической компании / Т.В. Богданова, К.Д. Кузнецов // Вестник университета / Государственный университет управления. 2016. № 4. С. 170-176.
4. Дмитриев Е.О проблемах в транспортно-логистической отрасли [Электронный ресурс] – 2019. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/users/486443-evgenii-dmitriev> (дата обращения 18.04.2019).
5. Кураян К.А. Подбор и отбор кадров как важный элемент управления персоналом / К.А. Кураян // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. № 2. С. 532-540.

6. Куршакова, Н.Б., Сизонтов, А.Е. Транспорт и логистический менеджмент: проблемы и перспективы / Н.Б. Куршакова, А.Е. Сизонтов // Journal of Economy and Business. 2017. № 11. С. 100-103.

7. Петракова А.Г., Иванов В.А. Проблемы образования в транспортной отрасли и способы повышения качества подготовки студентов / А.Г. Петракова, В.А. Иванов // Психология и педагогика в образовательной и научной среде. 2016. С. 137-142.

8. Оборин М.С., Старикова Л.Н. Особенности организации коммерческих логистических инноваций / М.С. Оборин, Л.Н. Старикова // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2018. № 3. С. 303-315.

9. Федоренко А.И. Развитие инноваций в транспортно-логистическом комплексе / А.И. Федоренко // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 21. С. 60-70.

10. World Bank Report [World Bank Report]. – Режим доступа: [www.info.worldbank.org/etools](http://www.info.worldbank.org/etools).

---

## Development problems of Russian transport and logistics companies (TLC)

***Chen Bok Sun***

*Student of the School of Economics and Management of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Far Eastern Federal University", 690091, Primorsky Territory, Vladivostok city, Sukhanova street, 8*  
e-mail: [chen.lina@yandex.ru](mailto:chen.lina@yandex.ru)

***Kuzmicheva Irina Aleksandrovna***

*docent, PhD in Economics of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Far Eastern Federal University", 690091, Primorsky Territory, Vladivostok city, Sukhanova street, 8*  
e-mail: [kuzmicheva.ia@dvfu.ru](mailto:kuzmicheva.ia@dvfu.ru)

**Abstract.** The high-quality services of transport and logistics companies (organizing and realization transport and logistics services of arriving and shipment goods using different kinds of transport) in our country are certainly necessary for the local population because of huge territory of Russia. Nowadays transport is one of the most basic industries that forms Russian GDP (according to the Federal Statistic Service for 2019, “Transportation and storage” is 6.6% of the country’s total GDP).

But under the influence of many factors, development of transport and logistics companies is in stagnation and decline inside them and in the market of transport and logistics. So, the main purpose of the article is research on current problems in this area. The object of the research is Russian transport and logistics companies, the subject is problems of TLC in the Russian Federation. Research tasks include search for signals of the problems’ existence in this industry, development factors of transport and logistics companies, internal and external problems. For this research I will use quantitative, descriptive and empirical methods (study of various sources of information and its analysis, observation).

**Keywords:** transport and logistics industry; development factors; innovative development; public-private partnership; transport industry education.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Шамина О.А., Шарапова О.А. К вопросу оценки эффективности модели стратегического управления малыми предприятиями печатных средств массовой информации // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 115-128. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320008.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 330.3

**К вопросу оценки эффективности модели стратегического управления малыми предприятиями печатных средств массовой информации**

***Шамина Ольга Алексеевна,**  
специалист по учебно-методической работе 1 категории кафедры  
Международных отношений, медиалогии, политологии и истории,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, дом 21  
[shamina\\_oa@inbox.ru](mailto:shamina_oa@inbox.ru)*

***Шарапова Ольга Анатольевна**  
кандидат экономических наук,  
бизнес-консультант, фрилансер  
[o.sharapova@gmail.com](mailto:o.sharapova@gmail.com)*

**Аннотация:** Статья посвящена подходам к вопросу необходимости обладать актуальным для современных вызовов инструментарием сохранения конкурентоспособности в перспективе, а также методике оценки эффективности этого инструментария.

**Ключевые слова:** печатные средства массовой информации; малый бизнес; стратегическая модель; эффективность стратегии.

**Введение**

Издатели печатных средств массовой информации, газет и журналов, сталкиваются с серьезными современными вызовами. Это связано с четырьмя основными тенденциями, которые демонстрируют изменения того, как люди потребляют медиа. Во-первых, потребители проводят в Интернете значительно больше времени. За последние девять лет оно увеличилось почти в два раза и

составило в среднем 126,2 мин. в сутки. Среднесуточное же потребление газет в России с 6,3 мин. в 2011 г. упало до 3,6 мин. в 2020 г. Чтению журналов также стали уделять меньше времени: за те же последние 9 лет их среднесуточное потребление снизилось на 36% и в 2020 г. составит 3,4 мин. [6]. Во-вторых, количество новых устройств (гаджетов) растет в геометрической прогрессии. Мобильный Интернет вызвал настоящую революцию в поведении клиентов. Производство планшетов и электронных книг по-прежнему растет, и все больший процент владельцев устройств предпочитают читать цифровые версии своих любимых газет и журналов. В-третьих, аудитория становится все более раздробленной. Новостные печатные издания бросают вызов онлайн-агрегаторам и телевизионным сетям. Печатные журналы теряют читателей из-за растущего количества настраиваемых социальных журналов и интерактивных сайтов, предназначенных только для цифровых устройств. В-четвертых, наблюдается появление новых «авторитетов», новых «голосов». Интернет имеет низкую стоимость входа, и многие потребители все больше доверяют любительским блогам, социальным сетям и иному пользовательскому контенту. Они также хотят читать новые альтернативные онлайн-издания для гиперлокальных новостей и контента.

Параллельно с этими изменениями потребления появились новые способы рекламы. Кроме того, согласно отраслевому докладу 2020 г. Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, *«полиграфическая индустрия потеряла отраслевой статус, поэтому не имеет ныне полноты сводного статистического учета для оценки динамики инвестиционной деятельности, консолидированного банка данных о выработке и реализации возможных мер поддержки полиграфического производства со стороны государства»* [6]. Многие компании отреагировали на эти тенденции сокращением расходов. Другие начали предпринимать простые шаги по адаптации своего бизнеса к цифровому веку. Эти тактики понятны и уместны, но их недостаточно. Особый интерес в настоящее время приобретает проблема выживания малых

предприятий печатных средств массовой информации, их развития в перспективе, что возможно посредством адаптации и внедрения модели стратегического управления [8]. Данная статья посвящена подходу к вопросу оценки эффективности такой модели.

### **Эффективность и результативность**

*«Эффективность есть многоаспектная квалиметрическая категория, формулировка которой осуществляется в виде кортежа суждений-определителей <А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З, И>» [6].* Применительно к данной работе авторы из всех суждений-определителей выделили следующие:

1. «Суждение - определитель, включает в себя три определителя, отражающие разные интерпретации соотнесения потенциального и реального качеств:

- эффективность есть мера, построенная на декартовом произведении мер потенциального (эвентуального, планируемого, гипотетического) и реального (актуального) качеств;
- эффективность есть степень достижения цели (желаемого результата, максимально возможного результата);
- эффективность есть мера, построенная с учетом границ качества (степень реализации потенциального качества).

2. Суждение - определитель раскрывает эффективность исходя из категории интегрального качества систем и процессов в разных интерпретациях:

- эффективность есть обобщенная мера качества систем и процессов, построенная на соотношении эффекта (меры результата) и затрат (ресурсов);
- эффективность есть обобщенная мера интегрального качества, построенная на декартовом произведении обобщенных мер

---

технического (социально-технического) качества и экономических свойств (экономического качества или экономичности).

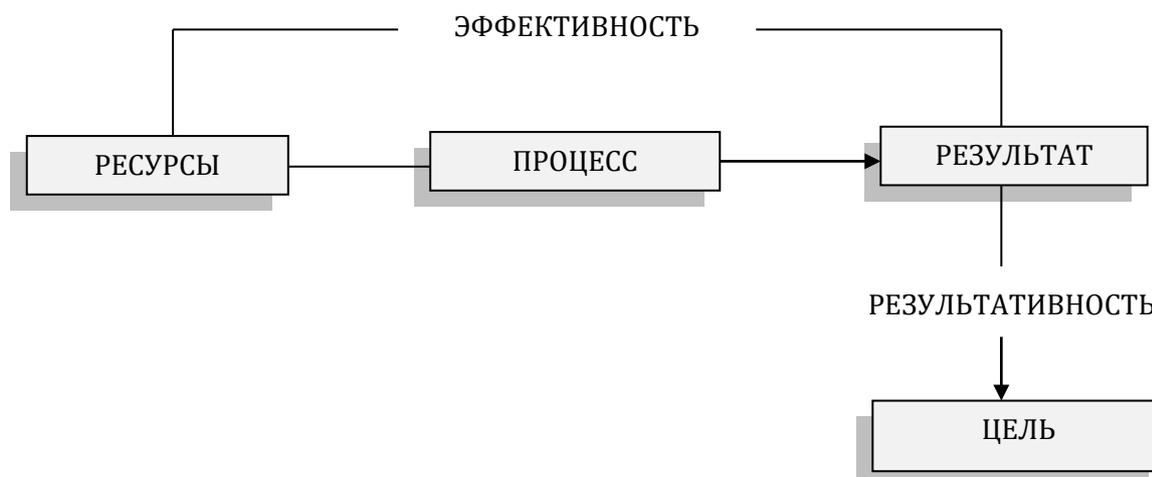
3. Эффективность есть класс обобщенных мер качества систем и процессов, определяемый классом измеряемых и оцениваемых свойств (показателей).

4. Эффективность есть мера аксиологичности (ценности) качества (эффективность отражает выполнение (степень) пригодности и выполнение (степень) приспособленности процессов к выполнению поставленных целей).

5. Эффективность есть критерий управления» [7].

Необходимо отличать эффективность от продуктивности и результативности.

Продуктивность рассматривается как отношение получаемых на выходе в качестве «выпуска» результатов деятельности к имеющимся на входе затратам ресурсов. Организация при этом рассматривается как система, преобразующая входы (ресурсы, факторы производства) в выходы (продукцию, услуги). То есть продуктивность показывает степень экономичности функционирования организации. Следовательно, можно интерпретировать продуктивность как частный случай эффективности. Результативность, в свою очередь, определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения поставленных целей. Значит, результативность являет собой качественную оценку эффективности деятельности. Быть результативным - не означает быть эффективным, поскольку правильно можно производить и неправильные вещи. При высокой эффективности результативность производства может, как ни странно, быть минимальной или отсутствовать, что приведет к банкротству [2] (рис. 1).



**Рис. 1.** Соотнесение понятий «эффективность» и «результативность» [3].

В научной литературе фигурируют следующие базовые виды эффективности: экономическая, социальная, экологическая. Экономическая эффективность организации как показатель характеризуется соотношением результата и затрат [12]. Для ее количественной оценки применяются частные и обобщающие показатели. Социальная эффективность в свою очередь сопряжена со степенью удовлетворения индивидуальных и коллективных потребностей. Ее еще называют «потребностной» эффективностью как показатель степени удовлетворения потребностей субъектов и объектов управления [1]. Наконец, экологическая эффективность связана со степенью соблюдения установленных норм в области экологии, политикой организации в области экологии, стандартизации и нормированию бизнес-процессов в контексте сохранения окружающей среды. В целом, и экономическая, и социальная, и экологическая эффективность представляют собой отношение соответственно экономического, социального, экологического эффекта (результата деятельности) к затратам (ресурсам) на его достижение [9]. Таким образом, эффективность зиждется на сопоставлении эффекта с затратами на его получение. При этом, все показатели эффективности целесообразно поделить на две группы:

1. Отношение эффекта производства к ресурсу (ресурсоотдача, фондоотдача, производительность труда);
2. Отношение эффекта производства к производственным затратам (себестоимость, рентабельность и др.).

И.А. Луценко в качестве ресурса рассматривает также время, затраченное на трансформацию производственных ресурсов в результат [4].

### **Эффективность модели стратегического управления**

В общем виде эффективность модели стратегического управления сводится к тому, что ее реализация приводит к:

- появлению системного видения положения организации, ее внутренней и внешней среды, тенденций их развития;
- упорядочиванию бизнес-процессов, системы коммуникации;
- оптимизации процессов принятия решений;
- повышению устойчивости организации к изменениям внешней среды;
- увеличению конкурентоспособности в стратегической перспективе.

В модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ) производственная стратегия предприятия представлена в виде трех стратегий - фаз производственного цикла. Для каждой фазы разрабатывается своя стратегия: стратегия создания содержания (ССС), стратегия распространения и продвижения содержания (СРПС), стратегия потребления содержания и услуг (СПСУ). Градация на фазы производства при осуществлении стратегического управления на малом предприятии печатных СМИ позволит наилучшим образом учитывать особенности каждой из них, а значит разработать эффективные стратегии. Можно сказать, что она базируется на управлении деревом целей. Соответственно, данная модель должна быть оценена на «целевую

эффективность», которая измеряется степенью достижения поставленных целей.

Для оценки эффективности МСУ МПП СМИ предлагается использовать так называемый коэффициент успешности реализации стратегии (КУРС) как средневзвешенный показатель от средних баллов (веса) на каждом из этапов и подэтапов стратегии. По оценке каждого этапа разрабатывается оценочный чек-лист (Табл.1). При этом средневзвешенный балл вычисляется как сумма произведений оценок на их веса, делённая на сумму весов этих оценок. При использовании средневзвешенных показателей значения коэффициентов весомости представляют собой количественную характеристику значимости данного показателя среди других показателей.

**Таблица 1.** Балльная система оценки реализации МСУ МПП СМИ<sup>1</sup>

№№	Наименование этапа оценки	Максимальный балл	Вес работ
1.	Фаза I Стратегия создания содержания (ССС)	25	
1.1.	SWOT-анализ	5	10
1.1.1.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ качества контента (соответствия утвержденным в организации стандартам)»	1	
1.1.2.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ технологических процессов его создания (на предмет возможности их оптимизации)»	1	
1.1.3.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ системы мотивации сотрудников в части создания содержания»	2	
1.1.4.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ контент-политики конкурентов»	1	
1.2.	Определение целей и задач СССР	5	10
1.2.1.	Оценочный чек-лист этапа «Выделение целевой аудитории»	1	
1.2.2.	Оценочный чек-лист этапа «Определение тематики, специализации, объема, периодичности, содержательного уровня публикаций, художественного оформления»	1	
1.2.3.	Оценочный чек-лист этапа «Выделение сайта и социальных сетей в самостоятельные коммерческие проекты»	1	
1.2.4.	Оценочный чек-лист этапа «Повышение мотивированности сотрудников к творчеству»	1	
1.2.5.	Оценочный чек-лист этапа «Выбор ключевых показателей эффективности, характеризующих степень достижения цели СССР»	1	
1.3.	Оценочный чек-лист этапа «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач СССР» (с указанием сроков их реализации, ответственных лиц, предполагаемого результата и необходимых ресурсов)	5	10
1.4.	Оценочный чек-лист этапа «Информация о финансовом и ресурсном обеспечении СССР»	5	1
1.5.	Оценочный чек-лист этапа «Мониторинг и контроль реализации СССР»	5	1
2.	Фаза II Стратегия распространения и продвижения содержания (СРПС)	25	
2.1.	SWOT-анализ	5	10
2.1.1.	Оценочный чек-лист этапа «Внутренний анализ средств и способов распространения и продвижения содержания»	2	
2.1.2.	Оценочный чек-лист этапа «Системы мотивации сотрудников в части распространения и продвижения»	1	
2.1.3.	Оценочный чек-лист этапа «Внешний анализ средств и способов распространения и продвижения содержания, используемых конкурентами»	2	
2.2.	Оценочный чек-лист этапа «Определение целей и задач	5	10

<sup>1</sup> Составлено автором (Шаминой О.А.)

	СРПС: в области связей с общественностью, в области рекламы, в области продаж»		
2.3	Оценочный чек-лист этапа «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач СРПС»	5	10
2.4.	Оценочный чек-лист этапа «Информация о финансовом и ресурсном обеспечении СРПС	5	1
2.5.	Оценочный чек-лист этапа «Мониторинг и контроль реализации СРПС»	5	1
3.	Фаза III Стратегия потребления содержания и услуг (СПСУ)	25	
3.1.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ: внутренний анализ обратной связи (поступивших обращений) за анализируемый период с выявлением и классификацией причин неудовлетворенности; внешний анализ обратной связи конкурентов, находящейся в открытом доступе (сайты и социальные сети конкурентов)»	5	10
3.2.	Оценочный чек-лист этапа «Определение целей и задач СПСУ: увеличение скорости нейтрализации негативных впечатлений потребителей, уменьшение количества причин недовольства, повышение уровня компетентности контактного персонала в части работы жалобами, повышение мотивации к компетентной и своевременной нейтрализации негативных впечатлений потребителей»	5	10
3.3.	Оценочный чек-лист этапа «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач СПСУ»	5	10
3.4.	Оценочный чек-лист этапа «Информация о финансовом и ресурсном обеспечении СПСУ»	5	1
3.5.	Оценочный чек-лист этапа «Мониторинг и контроль реализации СПСУ»	5	1
4.	Оценочный чек-лист этапа «Стратегический анализ, прогнозирование НТП»	25	1
Итоговый средневзвешенный балл		100	

Если  $75 \leq \text{КУРС} \leq 100$  - это говорит о том, что имеют место незначительные незапланированные отклонения от запланированных изменений во внутренней/внешней среде организации. Соответственно, модель не требует корректировки соответствующих фаз и этапов. Функционирование МСУ МПП СМИ оценивается как эффективное. Рекомендация стратегу(ам): «продолжать».

Если  $50 \leq \text{КУРС} < 75$  - имеют место умеренные незапланированные отклонения от запланированных стратегических изменений во внутренней/внешней среде организации. Соответственно, модель требует

корректировки соответствующих стратегий (ССС, СРПС, СПСУ). Функционирование МСУ МПП СМИ оценивается как малоэффективное или недостаточно проработанное. Рекомендация стратегу(ам): «зафиксировать, оценить, доработать, изменить, внедрить».

Если  $0 \leq \text{КУРС} < 50$  - имеют место значительные незапланированные отклонения от запланированных изменений во внутренней/внешней среде организации. Соответственно, модель требует серьезной корректировки стратегии печатного СМИ со стороны, в первую очередь, собственников и высшего менеджмента. Функционирование МСУ МПП СМИ оценивается как неэффективное. Рекомендация стратегу(ам): «зафиксировать, остановиться, оценить, пересмотреть, внедрить».

### **Апробация коэффициента успешности реализации стратегии**

В практике одного из авторов был применен указанный коэффициент для оценки эффективности реализации МСУ МПП СМИ на базе журнала «Таможенные новости» (издатель и редакция - ООО «Паллада-медиа», Санкт-Петербург). Журнал специализируется на тематике, связанной с организацией внешнеторговой деятельности и таможенного дела на территории Евразийского экономического союза и России. С 2003 г. выходит ежемесячно (10 выпусков в год), является полноцветным изданием формата А4 (205x290 мм). Целевая аудитория журнала: специалисты в сфере таможни и околотаможенных услуг, участники внешнеэкономической деятельности.

В результате проведенного SWOT-анализа было выявлено, что основными проблемами издания являются: отсутствие перспектив развития и снижение продаж на 15%. Для их решения была выбрана и разработана стратегия фокусирования на потребителе, которая предполагает концентрацию на конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и географическом регионе, что связано с удовлетворением потребностей выбранного сегмента с большей эффективностью в сравнении с

конкурентами, обслуживающими более широкий рыночный сегмент. В соответствии с разработанной стратегией были преобразованы: организационно-функциональная структура журнала; бизнес-процессы создания содержания, распространения и продвижения содержания, потребления содержания и услуг; корпоративная система мотивации. В результате оценки эффективности преобразований было выявлено, что коэффициент успешности реализации стратегии в ООО «Паллада-медиа» (журнал «Таможенные новости») оказался равен 93%. Соответственно, функционирование МСУ МПП СМИ было оценено как эффективное. Рекомендация стратегу: «продолжать».

### **Заключение**

Малые предприятия печатных СМИ находятся в особо непростых условиях текущего переходного периода цифровой трансформации СМИ, поскольку в них имеет место дефицит кадровых и иных ресурсов; как правило, отсутствует серьезная финансовая база в виде дорогостоящих основных средств, собственной полиграфической базы и льготных банковских кредитов. Стратегические ошибки могут привести к банкротству предприятия, ликвидации и уходу с рынка. С другой стороны, научное сообщество, как правило, уделяет внимание вопросам современной трансформации крупных, исторически устойчивых печатных изданий, оставляя пока в стороне малые предприятия, которые при этом зачастую являются важными гиперлокальными средствами массовой информации со сложившейся аудиторией читателей. Существует объективная необходимость обладать актуальным для современных вызовов инструментарием сохранения конкурентоспособности в перспективе (МСУ МПП СМИ), а также методикой оценки эффективности этого инструментария.

### Список литературы

1. Апенько С.Н. Поведение в организации: Учебное пособие. - Омск: Омск. Гос. Ун-т, 2002. - 331 с.
2. Беляев В.И., Пяткова О.Н. Управленческие решения в экономике знаний: критерии обоснования в контексте инновационного развития // Вестник Томского государственного университета. - 2010. - №4. - С. 15-31.
3. Лобова С.В., Понькина Е.В. Сущность эффективности в контексте актуальных парадигм экономики и менеджмента [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-effektivnosti-v-kontekste-aktualnyh-paradigm-ekonomiki-i-menedzhmenta> (Дата обращения: 26.06.2020).
4. Луценко И.А. Основной показатель оценки операции [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/04/11287> (Дата обращения: 25.06.2020).
5. Мхитарян Ю.И. Стратегические приоритеты антикризисной политики // Век качества. - 2020. - № 2. - С. 9-20.
6. Российская периодическая печать. Отраслевой доклад 2020 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://sbo-raper.ru/upload/pdf/periodicalpress\\_nov\\_2019.pdf](https://sbo-raper.ru/upload/pdf/periodicalpress_nov_2019.pdf) (Дата обращения: 28.06.2020).
7. Субетто А.И. Сочинения. Ноосферизм: В 13 т. Том девятый: Синтетическая квалиметрия. Книга 1 / Под ред. Л.А. Зеленова. - С.-Петербург-Кострома: КГУ им. Н.А Некрасова, 2011. - 620 с.
8. Тихомиров Н.Н., Шамина О.А. Модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2020. - № 1 (121). - С. 101-106.
9. Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. - М.: Экономика, 1979.

10. Шамина О.А. Стратегическое управление малыми предприятиями печатных средств массовой информации: специфические основные факторы внешней и внутренней среды // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 1. - С. 774-776.

11. Шарапова О.А. Доверие к бренду работодателя как ресурс повышения конкурентоспособности предприятия на рынке труда / Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VIII Международной научно-практической конференции. - СПб: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2013. - С. 369-373.

12. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. О.И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 369 с.

13. Transforming Print Media [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.bcg.com/industries/media-entertainment/transforming-print-media.aspx> (Дата обращения: 23.06.2020).

**On the issue of evaluating the effectiveness of the model of strategic management of small enterprises in print media**

***Shamina Olga Alekseevna,***

*Specialist in educational and methodological work of the 1st category of the Department of International relations, medialogy, political science and history, Saint Petersburg state University of Economics, 21 Sadovaya street, Saint Petersburg, 191023  
[shamina\\_oa@inbox.ru](mailto:shamina_oa@inbox.ru)*

***Sharapova Olga Anatolyevna***

*candidate of economic Sciences, business consultant, freelancer  
[o.sharapova@gmail.com](mailto:o.sharapova@gmail.com)*

**Abstract:** the article is devoted to approaches to the question of the need to have tools that are relevant to modern challenges for maintaining competitiveness in the future, as well as methods for evaluating the effectiveness of these tools

**Key words:** print media, small business, strategic model, the effectiveness of the strategy

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Овечко В.В. Позиция Конституционного суда Италии по отношению к политике в области возобновляемой энергетики // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 129-147. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320009.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 34

**Позиция Конституционного суда Италии по отношению к политике  
в области возобновляемой энергетики**

*Овечко Валентин Владимирович,  
эксперт, Российский союз промышленников и предпринимателей  
109240, г.Москва, Котельническая наб., д. 17, офис 300  
e-mail: [valov@protonmail.com](mailto:valov@protonmail.com)*

**Аннотация.** Целью данной статьи является анализ подхода Конституционного Суда Италии к политике в области использования возобновляемых источников энергии. Автор статьи пытается ответить на следующие вопросы: ссылается ли Конституционный Суд Италии на законодательство Европейского Союза в области использования ВИЭ при толковании Конституции Италии, а также влияет ли право Европейского Союза и судебная практика Суда ЕС на трактовку Конституции Италии. Отвечая на эти вопросы, автор использует подход Конституционного Суда Италии к политике возобновляемых источников энергии, который применяет законодательство ЕС при трактовке разделения полномочий по охране окружающей среды между центральным правительством и регионами. В статье также освещена проблема взаимодействия между международным и внутренним правом, где рассмотрены две теории: монистическая и дуалистическая; дано пояснение процедур «Autorizzazione Unica» и «Procedimento Unico» по биотопливу; проанализирован Законодательный Декрет 28/2011 об обязательной доле биотоплива в смеси автомобильного топлива и Законодательный Декрет D.Lgs. № 387 по продвижению электроэнергии, произведенной из возобновляемых источников энергии; также рассмотрены постановления Конституционного Суда Италии: постановление №166/2014 по процедуре разрешения и сертификации, включая системы планирования, для установок, использующих возобновляемые источники энергии, постановление № 129/2006, где установлено, что европейские директивы являются промежуточными нормами - несовместимость национальной правовой нормы с директивой ЕС влечёт за собой, на основании ч. 1 ст. 117 Конституции, неконституционность этой нормы.

**Ключевые слова:** политика в области возобновляемых источников энергии, Конституционный Суд Италии, Законодательный Декрет.

До 2001 г. в решениях Конституционного Суда Италии не было ссылок на законодательство ЕС, а также иного взаимодействия между национальной и европейской правовой системами. После реформы 2001 г. в статью 117 Конституции Италии была включена ссылка на право ЕС, и, таким образом, взаимодействие между указанными системами приобрело выраженную практическую направленность.

В параграфе 1 новой статьи 117 Конституции Италии впервые установлено, что: *«Законодательные полномочия должны быть переданы государству и регионам в соответствии с Конституцией и ограничениями, вытекающими из законодательства ЕС и международных обязательств»*. Право ЕС и международные обязательства были введены в качестве ограничений законодательной власти государства, а также власти региона.

Эта прямая ссылка на право ЕС и международное право в Конституции Италии сразу же напомнила о монистической и дуалистической теориях в отношении значения и толкования новой статьи 117 Конституции Италии. Что касается взаимодействия между международным и национальным правом, следует рассмотреть две теории: монистическую и дуалистическую. С одной стороны, монистический тезис, согласно которому международное и национальное право каждого государства должны рассматриваться как часть единой системы норм; с другой стороны, дуалистический тезис, согласно которому национальное и международное право являются двумя независимыми правовыми системами. Как следствие этого, международные нормы не применяются напрямую в итальянской правовой системе, где они начинают свое действие после инкорпорации. Монистические теории характеризуются идеей структурной однородности между международной и национальной правовыми системами. Единая схема, в которой подчинены различные

источники права, выстраивается как пирамида, в которой каждая норма черпает свой фундамент из высшей нормы.

По мнению некоторых ученых, параграф 1 статьи 117 просто кодифицировал предыдущую практику без каких-либо нововведений: он просто предусматривал форму ретроспективного утверждения европейского примата.

Однако некоторые другие ученые подчеркивали значение, которое Конституция придает европейскому примату, утверждая, что статья 117 проложила путь для принятия итальянского монистического тезиса.

Такая кодификация централизует конфликт между законодательством ЕС и контролем над национальным законодательством или, по крайней мере, обеспечивает более активную роль национальных судов, которые сохранили бы за собой роль главных хранителей примата права ЕС.

Эффективная защита индивидуальных прав в правовой системе ЕС вытекает из возможности использования этих прав в судебных разбирательствах в национальных судах<sup>1</sup>.

Обращение к средствам правовой защиты выходит за рамки подхода, который мы могли бы определить как континентальный, который делает правила ориентиром важности и эффективного осуществления индивидуальных прав.

Таким образом, индивидуальные права определяются, когда судьи применяют правила, которые соответствуют и конкретизируют цели, преследуемые Европейским Союзом.

В ЕС индивидуальные права в горизонтальных и вертикальных отношениях защищаются национальными судами.

«Правовая система каждого государства-члена должна определять, какой суд обладает юрисдикцией для рассмотрения споров, связанных с

---

<sup>1</sup> C-208/90, Theresa Emmont v Minister for Social Welfare, [1991] ECR, I-4269

индивидуальными правами, вытекающими из законодательства Сообщества, но в то же время государства-члены несут ответственность за обеспечение эффективной защиты этих прав в каждом случае»<sup>2</sup>.

Когда национальная система защиты не может в достаточной мере гарантировать права Сообщества, «инструментарий», предоставляемый правовой системой ЕС, вступает в действие.

Правовая система ЕС создала единую сеть гарантий прав для физических лиц Сообщества (ответственность государства-члена, обязанность толковать национальное законодательство в соответствии с законодательством Сообщества), в тех случаях когда судебная система государства-члена не гарантирует эффективную защиту прав Сообщества.

Правовая система ЕС не предусматривает особой или специальной защиты прав личности, а предполагает, что национальная правовая защита, предоставляемая государствами-членами, должна быть эффективной<sup>3</sup>.

Возможность проверить эти теории возникает из анализа постановления №166/2014 Конституционного Суда Италии.

Это постановление было принято после целого ряда решений Конституционного Суда Италии по конкретной теме конфликта компетенции между государством и регионами в отношении размещения электростанций, работающих на возобновляемых источниках энергии (ВИЭ).

Постановление №166/2014, как и другие, предшествовавшие ему, рассматривает процедуры разрешения и сертификации, включая системы планирования, для установок, использующих возобновляемые источники энергии, и подчеркивает два основных аспекта:

---

<sup>2</sup> C-179/84, *Bozzetti v Invernizzi*, [1985] ECR, p. 2317

<sup>3</sup> On the origins and scope of the general principle of effective judicial protection in EU law, see Arnall, A., *The principle of effective judicial protection in EU law: An unruly horse?*, *Eu L Rev.* 2011, 36, 1, p. 51; Colcelli, V., *Il sistema di tutele nell'ordinamento giuridico comunitario e selezione degli interessi rilevanti nei rapporti orizzontali*, *Europa e Diritto Privato*, 2, 2009, pp. 557-585

- правила размещения систем по производству биомассы формируют исходные показатели для проведения сопоставления или сравнений между развитием энергетики и защитой окружающей среды в правовой системе Италии;

- правовую теорию относительно явного предпочтения Конституционного Суда Италии развитию возобновляемых источников энергии по сравнению с защитой окружающей среды, согласно законодательству ЕС по этому вопросу.

В 2001 г. в статью 117 Конституции Италии были внесены поправки, в соответствии с которыми центральное правительство прямо наделяется исключительной компетенцией в отношении охраны окружающей среды (в то же время государство и регионы наделяются одновременной властью в вопросах повышения роли культурного и экологического наследия)<sup>4</sup>.

Производство, транспортировка и распределение национальной энергии также являются компетенцией государства и регионов<sup>5</sup>.

«Эта новая структура спровоцировала множество конфликтов компетенции между государством и регионами, увеличив их количество и актуальность.

Регионы ранее играли существенную роль в охране окружающей среды (главным образом, в контексте городского планирования и планирования землепользования, но также и в других вопросах региональной компетенции), и реформа 2001 г., по-видимому, существенно ограничила их компетенцию в вопросах охраны окружающей среды»<sup>6</sup>.

Отправной точкой для анализа позиции Конституционного Суда Италии в области размещения заводов по производству биотоплива и подхода Конституции Италии к охране окружающей среды является европейская и

---

<sup>4</sup> Lugaresi, N., Introduction: Italian environmental law framework, IUCN Academy of Environmental Law e-Journal Issue 2010, No. 1, p. 7

<sup>5</sup> Hansen, W., Christopher, M., Verbuecheln, M., EU waste policy and challenges for regional and local authorities, Ecologic – Centre for International and European Environmental Research, Berlin, 2002

<sup>6</sup> Lugaresi, op. cit. note 16

национальные законодательные базы в области возобновляемых источников энергии.

В рамках борьбы с изменением климата ЕС попытался ускорить свой существующий политический подход к биотопливу с целью уменьшения зависимости от иностранных источников энергии, сокращения выбросов парниковых газов и поддержки доходов фермеров путем предоставления новых точек сбыта для сельскохозяйственной продукции.

Директивы 2009/28/EU, 2011/92/EU и 2012/27/EU - второе поколение законодательства ЕС по возобновляемым источникам энергии и размещению заводов по производству биомассы.

Эти основные Директивы касаются обязательств государств-членов по устранению барьеров, не связанных с расходами и, в частности, административных барьеров для более широкого развертывания систем возобновляемой энергии (статья 13 Директива 2009/28 / EU).

Фактически, отсутствие прозрачных правил и координации между компетентными органами является одним из основных препятствий для развертывания проектов ВИЭ на национальном уровне (пункт 41 преамбулы к Директиве 2009/28/EU).

Кроме того, для стимулирования достижения государствами-членами этой цели Комиссия ввела в действие Директиву 2003/96/ EU, которая позволила государствам-членам снизить акцизные сборы, чтобы компенсировать более высокие затраты на производство биотоплива<sup>7</sup>.

Станции, работающие на биомассе, должны соблюдать политику и правила соответствующих местных властей в отношении ВИЭ и ее транспортировки. Эти политические стратегии различны в каждом государстве-члене.

---

<sup>7</sup> Colcelli, V., Institutional factors as limitation for biomass circulation in the internal market (Conference paper), UACES 46th Annual Conference, 5-7 September 2016

Существуют также региональные механизмы, касающиеся плановых процедур по сертификации и вопросам обучения, связанных с достижением целей, установленных в Директиве и на субрегиональном уровне.

Кроме того, заводы по производству биомассы также должны соответствовать Регламенту ЕС № 1307/2014 и критериям устойчивости, изложенным в статье 7 в Директивы 98/70/EU и статье 17 Директивы 2009/28/EU.

Коммюнике Комиссии о практическом внедрении европейской системы критериев сбалансированного развития биотоплива и биожидкостей, а также обязательных принципов расчета в отношении биотоплива 2010/С 160/02 не имеет обязывающего характера. Оно предназначено для оказания помощи государствам-членам и содействия последовательному применению критериев устойчивости.

Однако с 1 октября 2015 г. вступил в силу Регламент ЕС № 1307/2014.

Для размещения будущих заводов по производству биомассы будет очень важно понять, будут ли и, если да, то каким образом, государства-члены на практике применять критерии устойчивости и прозрачности правил Директивы по ВИЭ (Директива 2009/28/EU) для биотоплива в свете Регламента ЕС № 1307/2014.

Критерии устойчивости являются главными целями, которые должны стремиться достичь производители биомассы.

В этом контексте важную роль также играют субъекты экономической деятельности, поскольку в Коммюнике 2010/С 160/02 дополнительно указывается, как субъекты экономической деятельности могут применять критерии устойчивости и вышеупомянутую Директиву по возобновляемым источникам энергии. Коммюнике 2010/С 160/02 сопровождается разнообразными экологическими инструментами в управлении

природопользованием, значениями по умолчанию и руководящими принципами Комиссии для расчета накопления углерода в земле.

Они представляют собой ценные инструменты для субъектов экономической деятельности, которые желают заявить, что их продукция соответствует требуемым стандартам устойчивости, даже в отсутствие эффективного правоприменения различными государствами-членами.

Государства-члены должны координировать свои подходы к регулированию по ряду вопросов, начиная от организации процедур планирования до вопросов сертификации и обучения, с целью достижения цели, изложенной в Директиве по возобновляемым источникам энергии.

Национальные правила, касающиеся процедур выдачи разрешений и сертификации, включая процедуры планирования, для установок, использующих возобновляемые источники энергии, должны соблюдать принципы объективности, прозрачности, недискриминации и соразмерности (статья 13, в том числе разделы 40, 41 и 42 преамбулы Директивы ВИЭ). Таким образом, законодательством Европейского Союза соблюдается принцип процессуальной автономии в отношении их создания<sup>8</sup>.

Следует отметить, что национальное законодательство в области ВИЭ важно не только с экологической или социальной точки зрения, но и с экономической точки зрения, в том смысле, что оно тесно связано с приемлемостью проекта для местного общества и созданием правовой определенности для инвесторов.

---

<sup>8</sup> Edward, V., A review of the Court of Justice's case law in relation to waste and environmental impact assessment: 1992–2011, *J Environmental Law*, 2013, 25, 3, pp. 515–530; Engle, E., Environmental protection as an obstacle to free movement of goods: Realist jurisprudence in Articles 28 and 30 of the E.C. Treaty, *J.L. & Com.*, 27, 2008-2009, p. 113

Институциональное и административное законодательство может сильно влиять на экономический и технический выбор<sup>9</sup>.

Разрешения могут быть получены с помощью упрощенных и ускоренных процедур, или они могут не иметь отношения к конкретному проекту в области возобновляемой энергии.

Директива о возобновляемых источниках энергии была транспонирована в национальное законодательство Италии 3 марта 2011 г. в соответствии с Законодательным Декретом 28/2011, а Директива 2009/30/ЕС была транспонирована 31 марта 2011 г. в соответствии с постановлением Правительства 55/2011.

Согласно итальянской законодательной практике, любое положение, содержащееся в этих декретах, должно выполняться посредством другого конкретного декрета. Все положения, касающиеся биотоплива (энергия из возобновляемых источников для транспорта, критерии устойчивости и т.д.), были реализованы и вступили в силу с 1 января 2012 г.

Декрет установил обязательную долю биотоплива в смеси автомобильного топлива на уровне 10 процентов к 2020 г. Итальянская структура ВИЭ и расположение станций обеспечивает систему, основанную как на экономических стимулах, так и на упрощенной административной процедуре для развертывания крупномасштабных станций, так называемая *Autorizzazione Unica (AU)*. Процедура AU должна использоваться для биотопливных установок мощностью, равной или превышающей 200 кВт.

AU является законодательно установленной процедурой, которой необходимо следовать при строительстве и управлении станций по производству биомассы в Италии. Процедурой AU управляет соответствующий итальянский регион, и поэтому заявки должны направляться в регион, где будет

---

<sup>9</sup> Sonneborn, C. L., Renewable energy and market-based approaches to greenhouse gas reduction opportunity or obstacle, *Energy Policy*, 2004, No. 32, 1799, p. 1805; Cheyne, I., The definition of waste in EC law, *EC Law J Environmental Law*, 14, 1, 2002, pp. 61–73

расположен завод. По АУ заявке начинается административная процедура под названием «Procedimento Unico», осуществляемая с помощью Conferenza di Servizi<sup>10</sup>.

В процедуре АУ также может существовать обязательное требование о компенсации для муниципальных районов. Согласно национальным правилам, компенсация не может превышать 3% дохода.

Согласно параграфу 10 статьи 12 Законодательного Декрета D.Lgs. № 387 от 29 декабря 2003 г. по продвижению электроэнергии, произведенной из возобновляемых источников энергии, должны быть утверждены руководящие принципы для определения критериев расположения станций, работающих на возобновляемых источниках энергии.

Тем не менее, текст Конституции Италии по историческим, социальным и политическим причинам (а также из-за трудностей с ее внесением) явно не рассматривает окружающую среду как ценность, подлежащую защите.

Наиболее тесно связанное положение содержится в статье 9 Конституции, в соответствии с которой Республика должна охранять ландшафт, историческое и художественное наследие нации.

В любом случае окружающей среде была предоставлена политическая защита в результате эволюции толкования статей 9 и 32 (которая защищает

---

<sup>10</sup> The list of the documents and administrative authorisations covered in the Autorizzazione Unica includes: -Environmental authorisation (Dlgs 18 February 2005 n. 59); -Landscape authorisation (Article 146 Dlgs 42/2004); -Environmental assessment (Dlgs 152/2006);-Authorisation for air quality and atmospheric protection based on regional legislation (Dlgs 152/2006);-Authorisation for waste (Dlgs 152/2006); - Declaration of non-impediments for building by the Area Protected Authority (L. 6 December 1991 n. 494); -Municipal authorisation to build in accordance with urban planning (Dpr. 380/2001); -Declaration by the local firefighter authority of the rules respecting fire prevention (Article 2 Dpr. 12 January 1998 n. 379);- Declaration of non-impediment for buildings too close to a military zone; -Declaration of respect for geological and water flow restrictions (Regio decreto 30 December 1923 n. 3267 and Article 61, comma 5, Dlgs 152/2006); -Declaration of respect for seismic rules (L. 2 February 1974 n. 64);-Declaration of respect for fly zone security by the ENAC/ENAV Authority (Regio Decreto 30 March 1942 n. 327);-Authorisation for tree cutting in accordance with the regional cutting service; -Authorisation for the vocational change of the common local use of a rural area (L. 1766/1927); -Compliance certificate for noise emissions (L. 447/1995);-Authorisation by the economic development ministry (Article 95 Dlgs 259/2003); -Authorisation to use and cross public roads;-Authorisation for plumbing (Dlgs 152/2006);-Compliance certificate of non-interference with the country's mineral resources (Article 120 Regio Decreto 1775/1933)

индивидуальное и общественное здоровье) Конституции в прецедентном праве Конституционного Суда.

Новая структура статьи 117 Конституции Италии «спровоцировала множество конфликтов компетенции между государством и регионами, увеличив их количество и актуальность. Регионы ранее играли существенную роль в защите окружающей среды (главным образом в контексте планирования города и землепользования, но также и посредством других вопросов региональной компетенции) и реформы 2001 года, призванной значительно ограничить их компетенцию по экологическим вопросам»<sup>11</sup>.

Конституционный Суд Италии указал, что для местного законодательного органа «идентификация критериев на месте установки, работающей на возобновляемых источниках энергии» запрещена в отсутствие руководящих принципов, утвержденных в соответствии с параграфом 10 статьи 12 D.Lgs. № 387/2003.

Руководящие принципы вступили в силу только в 2010 г., то есть через два года после принятия соответствующего закона в регионе Апулия (итальянский регион; часть судебного решения № 166/2014).

Однако в 2009 г. в решении № 282 Конституционного суда Италии указано, что национальные законы, касающиеся стимулирования производства электроэнергии из возобновляемых источников на внутреннем рынке, содержат основополагающие принципы итальянской правовой системы, касающиеся одновременных компетенций в области производства, транспортировки и распределения национальной энергии. Никакие местные правила в этом отношении не могут нарушать национальные законы или противоречить им.

В решениях №№ 119/2010, 44/2011 и 224/2012 Конституционный Суд усилил вышеупомянутую позицию.

---

<sup>11</sup> Lugaresi, op. cit. note 16

Таким образом, в частном случае решения Суда № 166/2014 было указано, что регион Апулия не может отступать от положений национальных законов для этой области компетенции; в случае, если это произойдет, региональный закон будет нарушать статью 117 Конституции Италии.

Таким образом, область Апулия не может установить запрет на строительство станции по производству биомассы в сельскохозяйственном районе, потому что параграф 7 статьи 12 D.Lgs. № 387/2003 устанавливает, что энергетические установки из возобновляемых источников, включая крупные электростанции, подпадающие под действие АУ, могут быть расположены в сельскохозяйственных районах.

Национальный закон, в частности, параграф 7 статьи 12 D.Lgs. № 387/2003, соответствует Директиве RED, в соответствии с которой биотопливо не может быть получено из сырья, выращенного на земле, представляющей ценность благодаря высокому уровню биоразнообразия.

Фактически, разрешение на возобновляемую энергетическую установку будет учитывать правила, которые поддерживают сельскохозяйственный сектор, с особым акцентом на производство традиционных местных продуктов питания и защиту биоразнообразия, культурного наследия и сельского пейзажа; однако разрешение также будет учитывать цель закона ЕС, который заключается в увеличении производства энергии из возобновляемых источников (решение № 275 от 2012 г.). В отличие от этого, если закон ограничивает этот принцип, учитывая, среди прочего, потребности сельскохозяйственного сектора, он может быть определен как исключение из основного правила. Любое исключение должно применяться и рассматриваться как ограниченное (решения № 275 от 2012 г. и № 278 от 2010 г.).

Другими словами, национальное законодательство, разрешая определенные ограничения в отношении расположения станций в сельскохозяйственных районах, сохраняет «правильную установку станции» в

ландшафте (параграф 10 статьи 12 D.Lgs. № 387/2003) и предотвращает нанесение ущерба окружающей среде и сельскому хозяйству.

Тем не менее, стремление к развитию сельскохозяйственного производства не берет на себя роль фундаментального принципа в этом вопросе, поскольку этот интерес далек от основной цели законодательства ЕС и национальных правил.

Конституционный суд подтвердил свои критерии, согласно которым окружающая среда является одновременно конституционной ценностью и конституционным субъектом, и сделал эти критерии более четкими и ясными.

В любом случае, этот предмет отличается от других, поскольку его перекрестный характер влияет на другие вопросы.

Итак, Европейский Суд придерживается позиции о том, что в будущем возникнут и другие споры, поскольку «невозможно предвидеть чрезвычайное разнообразие экологических и связанных с этим проблем».

Вопрос охраны окружающей среды чрезвычайно широк и соотносится с целью обеспечения высокого уровня защиты. Он также должен включать в себя цели увеличения производства энергии из возобновляемых источников и соблюдения законодательства ЕС.

Национальные правила, касающиеся процедур авторизации и сертификации, включая системы планирования для установок, использующих возобновляемые источники энергии, должны соответствовать принципам объективности, прозрачности, недискриминации и соразмерности (согласно статье 13 и пунктам 40, 41 и 42 преамбулы Директивы о возобновляемых источниках энергии), поскольку законодательство Европейского Союза соблюдает установленный принцип процессуальной автономии.

Таким образом, национальное законодательство по возобновляемым источникам энергии необходимо не только с экологической, социальной или

экономической точки зрения, но и для того, чтобы дать представление о том, как законодательство Европейского Союза и судебная практика Суда ЕС повлияли на толкование Конституции Италии.

По мнению Конституционного Суда Италии, это положение связано с основными правами, закрепленными в статье 11 Конституции, и предполагает уважение основных прав и принципов, гарантированных Конституцией Италии. Решение № 166/2014 было передано в Конституционный суд Италии Председателем Совета министров в соответствии с процедурой объявления неконституционности того или иного закона на региональном уровне.

Учитывая решение Конституционного Суда (решение 166/2014), можно считать статью 117 Конституции новым шагом в эволюции модели взаимодействия европейской и итальянской правовых систем.

Впервые после 2001 г. законодательство ЕС было использовано итальянским Конституционным Судом в качестве критерия для интерпретации компетенции по охране окружающей среды между центральным правительством и регионами. До 2001 г. ни в Конституции Италии, ни в решениях Европейского Союза, ни во взаимодействии между национальной и европейской правовыми системами не содержалось никаких упоминаний о праве ЕС.

В этом новом контексте Конституционный Суд Италии во все большем числе своих решений начал использовать законодательство ЕС, а также принципы, разработанные Судом ЕС, для анализа итальянских правил при конституционных пересмотрах. В качестве толкования можно рассматривать решение Конституционного Суда Италии № 178/2015, в котором содержится ссылка на Хартию Европейского Союза об основных правах; это решение было вынесено, когда суды общей юрисдикции направили в Конституционный Суд запрос о проверке конституционности некоторых положений Законодательного

Декрета № 98 от 6 июля 2011 г., касающихся неотложных действий по финансовой стабилизации.

Суды общей юрисдикции выразили сомнение в законности приостановления коллективных переговоров и действий государственных служащих, которые, согласно вышеупомянутым положениям, а затем пункту 255 статьи 1 Закона от 23 декабря 2014 г. № 190, устанавливающего положения о подготовке годового и многолетнего государственного бюджета (Закон о стабильности 2015 г.), были продлены с 2011 г. до конца 2015 г. Правительство Италии сделало это с целью сокращения государственных расходов. Предполагалось, что это решение нарушает конституционные права, такие как право на забастовку и право быть представленным профсоюзом (статья 39 Конституции Италии), которые тесно связаны с возможностью вести переговоры и осуществлять коллективные действия.

После анализа положений, оспариваемых судами общей юрисдикции, Конституционный Суд Италии постановил, что приостановление коллективных переговоров и действий государственных служащих должны рассматриваться как противоречащие Конституции Италии, поскольку такие действия нарушают не только статью 39 Конституции Италии, но и все положения международного права, которые устанавливают надежную связь между правом на профсоюзную деятельность и коллективными переговорами. Одним из положений международного права, прямо упомянутых Конституционным Судом, является статья 28 Хартии основных прав Европейского союза, которая гарантирует «право на коллективные переговоры и действия». Право на ведение переговоров и заключение коллективных соглашений признается статьей 28 Хартии основных прав ЕС, которая была провозглашена 7 декабря 2000 г. в Ницце. Свобода профсоюзов защищена пунктом 1 статьи 39 Конституции Италии как в индивидуальном, так и в коллективном аспекте и находит свое воплощение в автономии ведения переговоров. Различные источники международного права помогают определить функциональную связь между

коллективным правом, таким как право на коллективные переговоры, и свободой профсоюзов; среди них - статья 28 Хартии Европейского союза об основных правах. Таким образом, толкование итальянского конституционного первоисточника тесно связано с эволюцией законодательства ЕС, и его целостность зависит от последнего.

Постановление № 129/2006 от 23 марта 2006 г. имеет важное значение, поскольку в нем Конституционный Суд установил, что европейские директивы являются промежуточными нормами, что является одним из параметров оценки соответствия региональных законов пункту 1 статьи 117 Конституции. В ходе судебных заседаний (решение 102/2008 и постановление № 103/2008) Конституционный Суд впервые определил себя как «Суд государства-члена» по смыслу прежней статьи 234 Договора о Европейском Союзе, что позволило ему представить в Суд ЕС запрос о вынесении предварительного решения по вопросу о толковании права Сообщества. Следует помнить, что в своей предыдущей судебной практике, в частности в постановлении № 536/1995, Конституционный Суд Италии в общих чертах всегда исключал эту возможность. В 1995 г. Конституционный Суд, подчеркивая характер его функций и особенности его задач, отказался направить преюдициальный запрос в Суд ЕС. Некоторые ученые утверждали, что такое решение Суда об отказе в ходатайстве о вынесении предварительного решения, говорит о том, что разбирательства по делу должны ограничиваться Конституционным Судом, где именно он осуществляет судебную власть.

В любом случае последние судебные изменения (решение 102/2008 и постановление № 03/2008) в судебной практике Конституционного Суда представляют собой частичное обновление стратегии Конституционного Суда Италии. Конституционный пересмотр законодательства имеет специфические черты обычной судебной власти. Опираясь на упомянутый выше путь, Конституционный Суд Италии напоминает нам о том, что каждый конституционный суд является хозяином своих собственных процессов.

## Список литературы

1. Arnall, A., The principle of effective judicial protection in EU law: An unruly horse?, in *Eu Rev.* 2011, 36, 1, p. 51.
2. Caballero, S., Court of Justice and national courts: The system of legal protection of EU individual rights, in Colcelli, V., Arnold, R. (eds.), *Europeanization through private law instruments, Entwicklungen im Europäischen Recht – Developments in European Law – Developpements en droit européen –* Herausgegeben von Rainer Arnold, Vol. 6, Regensburg, 2016.
3. Cheyne I., The definition of waste in EC law, in *EC Law J Environmental Law*, 14, 1, 2002, pp. 61-73.
4. Colcelli, V., Understanding of the built of European Union legal system: The function of individual rights, in *J. Soc. Sci.*, 8, 2012, p. 388.
5. Colcelli, V., Il sistema di tutele nell'ordinamento giuridico comunitario e selezione degli interessi rilevanti nei rapporti orizzontali, in *Europa e Diritto Privato*, 2, 2009, pp. 557-585.
6. Colcelli, V., Institutional factors as limitation for biomass circulation in the internal market (Conference paper), UACES 46th Annual Conference, 5-7 September 2016 [<https://www.uaces.org/documents/papers/1601/colcelli.pdf> ] Accessed 08.02.2018.
7. Craig, P., de Búrca, G., *EU law. Text, cases and materials*, Oxford, 2008.
8. Dicosola, M., The interaction between EU and national law in Italy. The theory of 'limits' and 'counter-limits', in Cede P. & O. (ed.) *The Interaction between European Law and National Law in the Case Law of Constitutional Courts. Co.Co.A. Comparing Constitutional Adjudication – A Summer School on Comparative Interpretation of European Constitutional Jurisprudence*, 2nd Edition, Trieste, 2007, p.3 [<http://www.jus.unitn.it/cocoa/papers/PAPERS%202nd%20PDF/Interaction/Italy-interaction.pdf> ] Accessed 08.02.2018.

9. Edward, V., A review of the Court of Justice's case law in relation to waste and environmental impact assessment: 1992–2011, in *J. Environmental Law*, 2013, 25, 3, pp. 515-530.

10. Engle, E., Environmental protection as an obstacle to free movement of goods: Realist jurisprudence in Articles 28 and 30 of the E.C. Treaty, in *J.L. & Com.*, 27, 2008-2009, p. 113-135.

11. Gaja, G., Unofficial translation of *Frontini v Ministero delle Finanze*, in *CMLR No. 2*, 372, 1974, p. 384.

12. Hansen, W., Christopher, M., Verbuecheln, M., EU waste policy and challenges for regional and local authorities, *Ecologic – Centre for International and European Environmental Re-search*, Berlin, 2002.

13. Lugaresi, N., Introduction: Italian environmental law framework, *IUCN Academy of Environmental Law e-Journal Issue 2010*, 1, [[www.iucnael.org/en/documents/486-italy-lugaresi/file](http://www.iucnael.org/en/documents/486-italy-lugaresi/file)] Accessed 08.02.2018.

14. Mezzetti L., Polacchini F., Primacy of supranational law and supremacy of the Constitution. The Italian legal system, in Mezzetti L., et al. (eds.), *International Constitutional Law*. 2015, pp. 141-142.

15. Ruggeri Laderchi, P., Report on Italy, in Slaughter, A.M., Stone Sweet, A., Weiler, J.H.H., (eds.) *The European Court and the national courts – Doctrine and jurisprudence*, Oxford, 1998, 22, ch. 5.

16. Sonneborn, C. L., Renewable energy and market-based approaches to greenhouse gas reduction opportunity or obstacle, in *Energy Policy*, 2004, No. 32, p. 1805.

17. Vauchez, A., The transnational politics of judicialization. *Van Gend en Loos and the making of EU polity*, in *European Law Journal*, 2010, No.16, pp.1–28.

## **Position of the Italian Constitutional Court on renewable energy policy**

***Ovechko Valentin Vladimirovich***

*Expert, The Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs  
109240, Russia, Moscow, Kotel'nicheskaya nab., 17, office 300  
e-mail: [valov@protonmail.com](mailto:valov@protonmail.com)*

**Abstract.** The purpose of this article is to analyze the approach of the Italian Constitutional Court to renewable energy policy. The author of the article tries to answer the following questions: does the Italian Constitutional Court refer to the European Union legislation on the use of renewable energy sources when interpreting the Italian Constitution, and whether the law of the European Union and the jurisprudence of the EU Court of Justice on the interpretation of the Italian Constitution. In answering these questions, the author uses the approach of the Italian Constitutional Court to renewable energy policy, which applies EU legislation when interpreting the division of powers for environmental protection between the central government and the regions. The article also highlights the problem of interaction between international and domestic law, where two theories are considered: monistic and dualistic; an explanation of the so-called «Autorizzazione Unica», «Procedimento Unico» procedures for biofuels was given: Legislative Decree 28/2011 on the mandatory share of biofuels in the mixture of motor fuels and Legislative Decree D.Lgs were analyzed. No. 387 for the promotion of electricity generated from renewable energy sources; also reviewed the decisions of the Italian Constitutional Court: Decree No. 166/2014 on the authorization and certification procedure, including planning systems, for installations using renewable energy sources, Decree No. 129/2006, which states that European directives are intervention rules.

**Keywords:** renewable energy policy, Italian Constitutional Court, Legislative Decree

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Ибрагимова З.Н., Борисов А.С. Правовая культура правоприменителя // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 148-156. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320010.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 3409

## **Правовая культура правоприменителя**

***Ибрагимова Зарина Николаевна,***  
*кандидат педагогических наук,*  
*доцент кафедры муниципального и экологического права*  
*Юридического института*  
*Орловского государственного университета им. И.С. Тургенева*  
*РФ, г. Орел ул. Комсомольская 95, 302001*  
*Zarina57rus@yandex.ru*

***Борисов Александр Сергеевич,***  
*кандидат юридических наук,*  
*доцент кафедры теории и истории государства и права*  
*Юридического института*  
*Орловского государственного университета им. И.С. Тургенева*  
*РФ, г. Орел ул. Комсомольская 95, 302001*  
*naukaorelsga@yandex.ru*

**Аннотация.** Цель исследования научной статьи – изучить правовую культуру правоприменителя, определить структурные составляющие правовой культуры правоприменителя, изучить когнитивно-познавательный, эмоционально-ценностный и деятельностно-практические элементы правовой культуры и вывести понятие «правовое мышление» в отдельный блок, поскольку, по мнению автора, правовое мышление правоприменителя – самостоятельный элемент правовой культуры. Научная новизна исследования заключается в выделении элементов правовой культуры правоприменителя и исследовании его правового мышления вкупе с правовой культурой, а также утверждение, что правовая культура правоприменителя – важнейший элемент личности правоприменителя, влияющий на принятие им решений и осуществление им своей профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** правоприменение; правовая культура; правовое мышление правоприменителя; применение права; правосознание; когнитивность; ценность права; правовая установка.

Вопросы правоприменения и образ правоприменителя - тема сегодня достаточно актуальная. В период становления и непосредственного функционирования государственных образований, в которых главной ценностью являются права и свободы человека и гражданина, всегда было пристальное внимание к лицам, которые реализуют и осуществляют правоприменение. По мнению М.В. Сырых, деятельность государственных органов и должностных лиц по принятию специальных решений в целях возникновения, изменения или прекращения правоотношений на основе действующих норм права называется правоприменением. Государственные органы и должностные лица, осуществляющие правоприменительную деятельность, охватываются общим понятием «правоприменители» [10, с. 31]. Правоприменитель - центральная фигура в соответствующем процессе по причине государственно-властного характера указанной деятельности, и неотъемлемой чертой его действий на стадиях установления фактических обстоятельств юридического дела и юридической оценки данных фактических обстоятельств выступает познание [5, с. 1-2].

Также существует мнение, что применение права – это государственно-властная деятельность компетентных органов государства по осуществлению норм права относительно конкретных жизненных случаев путем внесения индивидуально-конкретных предписаний [6, с. 433]. Мы не утверждаем, что субъект права может осуществлять свою правовую деятельность без вмешательства государства. Но иногда для того, чтобы право было реализовано в полной мере, нужна деятельность и действия должностных лиц и государственных органов.

Важнейшим элементом всей государственной деятельности сегодня, наряду с законотворчеством, является правоприменительный процесс. Граждане, осуществляющие эту деятельность, будь то на уровне федерации или на региональном уровне – правоприменители. Правоприменитель – это гражданин, который в соответствии со своими прямыми обязанностями должен

установить, например, факт правонарушения, проконтролировать законность совершаемых действий, сопоставить свершившийся факт с прописанной законодательно нормой. Соответственно, граждане, осуществляющие такую ответственную деятельность, должны обладать высоким уровнем правовой культуры и правосознания. Принимая закон, воплощая его в жизнь, правоприменитель обеспечивает правопорядок и стабильность в обществе.

Если должного уровня правовой культуры не будет, тогда не будет и уважительного отношения к праву, не будет реализован поведенческий компонент в соответствии с буквой закона, уровень правовой культуры будет нулевым.

Таким образом, правоприменитель, не обладающий должным уровнем правовой культуры, не сможет претворить нормативно-правовые акты в жизнь, поскольку сам не обладает знаниями и навыками познания права (когнитивно-познавательный компонент правовой культуры). Поскольку правоприменение – это создание сферы конкретной реализации нормы и ее соответствие уже состоявшимся действиям, можно утверждать, что процесс правоприменения – это отражение ценностных правовых ориентаций в обществе. И правосознание правоприменителя (эмоционально-ценностный компонент правовой культуры) при этом играет не последнюю роль. Главное содержание работы правоприменителя заключается в том, чтобы своей деятельностью и ее результатами обеспечить условия функционирования всего механизма правового регулирования.

Правосознание правоприменителя – профессиональное правосознание, которое формируется в ходе профессиональной деятельности. Н.Я. Соколов утверждает, что лица, обладающие профессиональным правосознанием, должны иметь соответствующее юридическое образование и практический опыт [9, с. 61]. Если мы будем рассматривать в качестве правоприменителя судью, то, помимо свойственных всем гражданам элементов правосознания: правовой идеологии и правовой психологии, необходимо выделить еще и

правовую или юридическую установку, то есть способность реагировать определенным образом на процессы, происходящие в правовой жизни, и готовность использовать правовые знания и свои убеждения. В Кодексе судебной этики (ст. 4 ч. 2) говорится о том, что «в своей профессиональной деятельности и вне службы судья обязан руководствоваться... общепринятыми нормами морали и нравственности...» [7].

На сегодняшний момент правосознание судьи выражается в том, что судебное решение выносится в соответствии с нормативно-правовыми актами, что не дает возможности руководствоваться только юридическими фактами. Таким образом можно сказать, что результатом правоприменительной деятельности судьи выступает судебное решение. Правосознание судьи также ограничено в правовой сфере, поскольку судебное решение – это оценка фактических обстоятельств дела и преломившееся в правосознании судьи его правовые, нравственные, этические и другие взгляды и представления [3, с. 17]. Именно поэтому у двух судей даже с одинаковым стажем работы не будет идентичной правовой культуры.

Что касается третьего компонента правовой культуры – деятельностно-практического, то мы можем рассматривать его реализацию на примере деятельности прокурорских работников. Предполагается, что работники Прокуратуры - это граждане с высоким уровнем правовой культуры, поскольку именно они оказывают колоссальное влияние на уровень правовой культуры общества в целом, так как их деятельность направлена на создание условий законности и правопорядка. Необходимо также отметить, что Прокуратура – один из эффективных органов правоприменительной деятельности, поскольку ее социальный престиж настолько высок, что позволяет в том числе своим сотрудникам наиболее качественно и действенно влиять на общий уровень правовой культуры граждан.

Умение осуществлять контроль, планировать, реализовывать, регулировать свою деятельность и поведение в профессиональной сфере,

четкая морально-нравственная установка правоприменителя оказывает воздействие на уровень доверительного отношения к нему как к представителю власти и тем самым к государству в целом.

На наш взгляд, помимо трех выделенных компонентов правовой культуры – когнитивно-познавательный, эмоционально-ценностный и деятельностно-практический [4], можно выделить еще один самостоятельный компонент, свойственный правоприменителю, – правовое мышление.

Многие авторы полагают, что правовое мышление – это элемент правосознания. Но на наш взгляд, его необходимо рассматривать как самостоятельный компонент правовой культуры правоприменителя, поскольку правовое мышление играет главенствующую роль в реализации деятельности правоприменителя. С.Л. Рубинштейн так описывает этапы мышления: «Мыслить человек начинает, когда у него появляется потребность что-то понять. Мышление обычно начинается с проблемы или вопроса, с удивления или недоумения, с противоречия» [8, с. 341]. В случае с правовым мышлением правоприменитель проходит следующие его стадии:

- получение правовой информации, формулировка дилеммы;
- личностное получение итоговых знаний (правоприменитель аккумулирует имеющиеся знания, в процессе оценки приходит к решению вопроса и получению новых знаний). То есть, задействованы все составляющие отражения усвоенных правовых знаний.

Итогом мышления является решение задачи, понимание, выход из проблемной ситуации. В случае правоприменителя правовое мышление ориентировано на разрешение коллизий в праве, устранение в нем пробелов, в адекватном применении правовых норм, в их правильном толковании. В такой трактовке профессиональное правовое мышление и правовое мышление правоприменителя не разделяются. Правовое мышление правоприменителя работает по следующей схеме: норма права – это общее, правоприменение – это частное, а вывод – это результат их взаимодействия [2], то есть адекватное

применение правовой нормы в зависимости от частной ситуации и ее специфики для правильного решения по делу. В данном случае источником правовых знаний является правовое мышление, которое дает возможность понять норму права и правильно ее интерпретировать применительно к определенной ситуации. Наличие данного качества обязательно, поскольку правоприменитель может логически и грамматически изучить норму, а юридического смысла ее не понять.

Таким образом, мы считаем, что правовая культура правоприменителя имеет несвойственную для всех граждан 3-звенную систему, а обладает 4-мя звеньями: когнитивно-познавательным, эмоционально-ценностным, деятельностно-практическим компонентами и отдельным компонентом - правовым мышлением, которое является системообразующим фактором для каждодневной работы правоприменителя (рис. 1). Без правового мышления невозможно установить режим поддержания прав и свобод человека и гражданина, обеспечить законность и правопорядок.

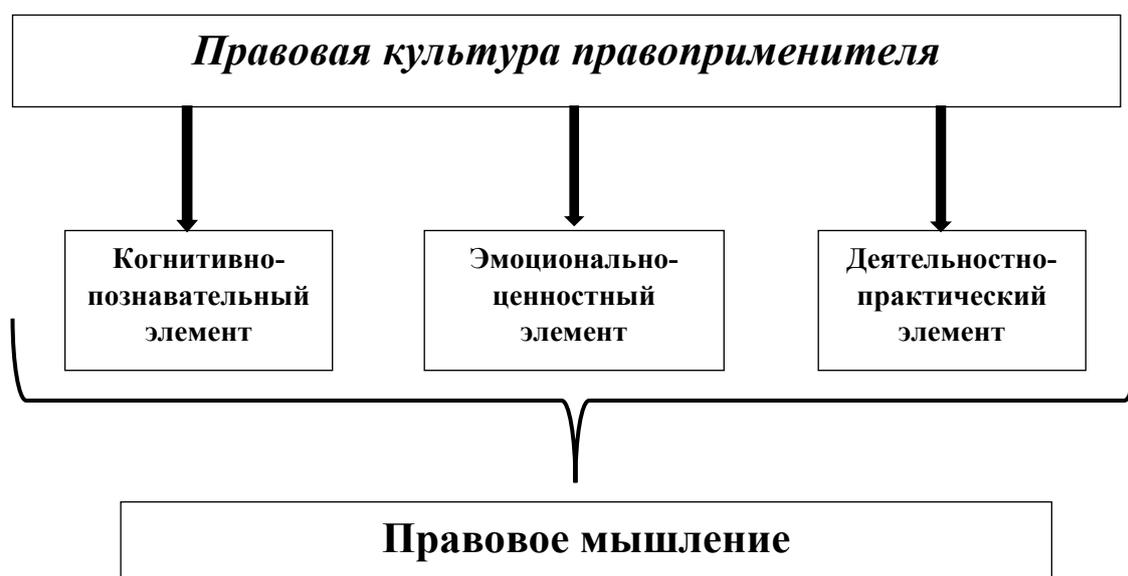


Рис. 1. Структура правовой культуры правоприменителя

Поскольку применение норм права - труд созидательный, качества, присущие каждому правоприменителю, психические свойства юриста, его правовые навыки, умение сориентироваться в той или иной правовой ситуации определяют трактовку правовых норм, дают возможность на основании правового опыта и конкретной ситуации принять единственно правильное решение по делу. Будет ли правоприменителем принято правильное решение, зависит от его умения сопоставить цель и средства, рационально и технично выбрать юридическую тактику, осуществить юридическое познание, убедительно и логично изложить юридическую аргументацию. Без развитого профессионального юридического мышления эффективное функционирование и стабильное развитие правовой системы невозможны [1, с. 4].

Наиболее важной частью правовой культуры правоприменителя можно считать еще и уровень профессионального престижа. Общественная оценка деятельности правоприменителя, признание социальной важности его деятельности, трансляция правовых ценностей, правовых установок – все это может повлиять на правовую культуру общества в целом. Очевидно, что обратная связь в виде оценки гражданами деятельности правоприменителей качественно влияет на исполнение последними своих профессиональных обязанностей.

Таким образом, в результате правоприменения реализуются все элементы правовой культуры правоприменителя, и выражаются они в вынесении индивидуального акта, который принимается правоприменителем и обязательно должен быть выполнен. С помощью акта применения права правоприменитель осуществляет единичное правовое регулирование правовых отношений. В данном случае индивидуальный акт применения права приобретает конкретную правовую форму при наличии высокого уровня правовой культуры в соответствии с законодательством.

### Список литературы

1. Авакян Т.В. Юридическое мышление в правоприменительном процессе.: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Ростов н/Д, 2006. – С. 4.
2. Бабаев В.К. Предмет и метод теории права // Общая теория права: курс лекций / В.К. Бабаев. – Н. Новгород: Изд-во Нижегород. ВШ МВД РФ, 1993. – 544 с.
3. Баранов П.П., Овчинников А.И. Актуальные проблемы теории правосознания и правового мышления. – Ростов н/Д: РЮИ МВД России, 2006. – С. 17.
4. Ибрагимова З.Н. Правосознание, правовая культура, правовое воспитание: учебное пособие / З.Н. Ибрагимова. – Орел: ОГУ им. И.С. Тургенева, 2019. – 95с.
5. Казанков Я.Н. Методология познавательной деятельности на функциональных стадиях правоприменительного процесса // Государство и право: теория и практика. Материалы III Междунар. науч. конф. (г. Чита, июль 2014 г.). – Чита: Изд-во «Молодой ученый», 2014. – С. 1-2.
6. Кашанина Т.В. Юридическая техника: учебник. 2-е изд., пересмотр. / Т.В. Кашанина. – М.: НОРМА: ИНФРА – М, 2011. – С. 433.
7. Кодекс судейской этики (утв. VIII Всероссийским съездом судей 19.12.2012) (ред. от 08.12.2016). - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70201432/>.
8. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание: о месте психологического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира / С.Л. Рубинштейн. – М., 1957. – С. 341.
9. Соколов Н.Я. Профессиональное правосознание юриста / Н.Я. Соколов. – М., 2011. – С. 61.
10. Сырых М.В. Теория государства и права: Учебник для вузов. – М.: ЮСТИЦИНФОРМ, 2006. – С. 31.

## Law enforcement culture

***Ibragimova Zarina Nikolaevna***  
*candidate of pedagogical Sciences,*  
*associate Professor of the Department municipal and environmental law*  
*The Law Institute Of Orel state University I.S. Turgenev*  
*Russia, Orel Komsomolskaya str. 95, 302001*  
[\*Zarina57rus@yandex.ru\*](mailto:Zarina57rus@yandex.ru)

***Borisov Alexander Sergeevich***  
*candidate of law,*  
*associate Professor of the Department theory and history of state and law*  
*The Law Institute Of Orel State University I.S. Turgenev*  
*Russia, Orel Komsomolskaya str. 95, 302001*  
[\*naukaorelsga@yandex.ru\*](mailto:naukaorelsga@yandex.ru)

The purpose of the study research paper is to examine the legal culture of law enforcement officials, to identify structural components of legal culture in legal, study of cognitive-cognitive, emotional - valuable and activity – practical elements of legal culture and to bring the notion of "legal thinking" in a separate unit because according to the author, the legal thinking of the law enforcer – independent element of legal culture. Scientific novelty of research consists in mapping the elements of legal culture in legal research and legal thinking, coupled with the legal culture, as well as the claim that legal culture law enforcer is a major element of identity for law enforcement officials, affecting its decision-making and the exercise of their professional activities.

**Keywords:** law enforcement; legal culture; legal thinking of the law enforcement officer; application of law; legal awareness; cognition; value of law; legal attitude.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Балина Т.Н. Компетентностный подход к аттестации сотрудников органов внутренних дел // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 157-170. Режим доступа:

<http://www.agequal.ru/pdf/2020/320011.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331 108.43

ББК 60.823.3

## **Компетентностный подход к аттестации сотрудников органов внутренних дел**

*Балина Татьяна Николаевна,*

профессор кафедры управления, декан факультета управления

Таганрогского института управления и экономики,

кандидат психологических наук, доцент

e-mail: [t.balina@tmei.ru](mailto:t.balina@tmei.ru).

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы аттестации сотрудников ОВД, основной из которых является высокая субъективность оценки. Предлагается оценочная модель в рамках компетентностного подхода, позволяющая сделать оценку более объективной и всесторонней. Результаты такой оценки дают возможность наметить для сотрудника вектор карьерного и личностно-профессионального роста. Сочетание компетенций по этим двум направлениям позволяет выделить четыре зоны возможных изменений, прогнозируемых по результатам аттестации.

**Ключевые слова:** аттестация, индикаторы поведения, карьерный рост, компетенции, оценка персонала, профессиональный рост, психологическое тестирование, трудовые функции.

Аттестация сотрудников органов внутренних дел проводится в целях определения соответствия сотрудника занимаемой должности. Профессиональная деятельность сотрудников органов внутренних дел МВД России характеризуется большим объемом разнонаправленных задач, а должностные обязанности сотрудников имеют особенности, специфичные лишь для этой сферы, которые необходимо освоить в процессе накопления профессионального опыта [6].

Как показывает анализ теоретических и научно-практических источников, нынешняя практика проведения аттестации в органах внутренних дел допускает возможность субъективной оценки деловых и личностных качеств сотрудников [8, 10, 11]. Основная причина этого явления, по мнению исследователей, заключается в том, что в настоящее время критерии оценки профессиональных и личностных качеств работников четко не определены. Кроме того, руководители оценивают деловые качества сотрудника исходя из своих личных представлений, поскольку не имеют единых стандартных показателей результативности деятельности аттестуемого сотрудника. Поэтому ученые считают, что в целях снижения субъективности оценок, полученных в результате аттестации и необоснованного административного воздействия в ходе аттестации работников, необходимо усовершенствовать механизм аттестации [8, 11].

Критический анализ существующей нормативно-правовой базы позволяет заключить, что нормативно-правовые акты, в том числе «Порядок организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации» (раздел № 10 «Аттестация»), регламентируют процедурные и содержательные моменты оценки профессиональных и профессионально значимых личностных качеств сотрудников органов внутренних дел [1-6]. Однако в документах практически не содержится конкретной информации о том, с какими инструментами следует подходить к этому вопросу. Отсутствие четкого понимания специфики методического оснащения процедуры аттестации, является существенным недостатком проведения аттестации сотрудников ОВД [11].

Решение проблемы рассматривается, в первую очередь, в совершенствовании законодательства в этой области, предусматривающего объективные инструменты оценки сотрудников, позволяющие не только обнаружить факт соответствия занимаемой должности, но и обеспечить возможность акмеологического прогнозирования траектории профессионально-

служебного развития [8, 10].

Одним из современных направлений в оценке сотрудников, дающих возможность учесть указанные проблемные аспекты, является компетентностный подход. По сравнению с описанием профессионально значимых качеств, подход, основанный на оценке компетенций, дает возможность описать трудовое поведение, необходимое для эффективной работы в рамках конкретной должности. Разработка профилей профессиональной компетенции, ориентированных на конкретные функции и результаты деятельности сотрудника, дает возможность определить, насколько качественно сотрудник выполняет возложенные на него обязанности [7, 12].

Стандартизированный подход к оценке компетенций, выраженный в количественных показателях, может позволить объективно сравнивать результаты деятельности сотрудников из разных подразделений, а также из аналогичных отделов подразделений МВД в разных регионах России. Кроме того, наличие объективных критериев оценки поможет устранить зависимость результатов оценки от личностных качеств и аналитических навыков руководителя, который характеризует аттестуемого. Перечисленные преимущества подхода, основанного на оценке по компетенциям, способны заложить основу для профессионального развития и понимания вектора карьерного роста сотрудника в системе министерства внутренних дел России.

Для разработки компетентностной модели сотрудника органов внутренних дел в качестве методологической основы были использованы нормативно-правовые документы, отражающие специфику их деятельности, научные и прикладные исследования в сфере аттестации, оценки, развития профессионально важных качеств сотрудников ОВД [1, 4, 6]. В частности, в диссертационном исследовании Н.В. Мартиросовой предложен профиль профессионально-специализированных компетенций руководителей подразделений ОВД. Он включает в себя компетенции, отражающие требования организационной культуры органов внутренних дел к работе сотрудников в

роли руководителя подразделений. К ним относятся личностные компетенции, социальные компетенции, компетенции, направленные на выполнение конкретной деятельности (специальные компетенции), методические компетенции [10].

В результате изучения и систематизации этих и других исследовательских данных можно выделить четыре группы компетенций, раскрывающихся в трудовых функциях посредством разноуровневых индикаторов поведения, которые отражают ключевые навыки, необходимые для выполнения профессиональной деятельности. Для наглядности представим их в таблице 1.

Таблица 1. Компетентностная модель аттестации сотрудников ОВД

Компетенции трудовые функции	Индикаторы поведения (по уровням)
<b>1. Базовые профессиональные компетенции:</b> А) Знание законодательства в профессиональной области	1. Знает базовые принципы законодательства и принципы построения системы норм права. 2. Понимает причины возникновения правонарушений, умеет их квалифицировать в соответствии с нормами права. 3. Имеет навыки квалификации правонарушений и разрешения юридических коллизий. 4. Способен разбираться в нетипичных, сложных правовых ситуациях и обучать этому других.
Б) Владение умениями и навыками в рамках своих должностных инструкций	1. Выполняет должностные инструкции под надзором более опытных сотрудников. 2. Самостоятельно и в полном объеме выполняет должностные инструкции. 3. При выполнении должностных инструкций проявляет готовность оптимизировать свою деятельность, овладеть дополнительными навыками в рамках своей должности. 4. Готов выполнять функции наставника.
<b>2. Личностные компетенции:</b> А) Профессиональная мотивация	1. Качественно выполняет порученную работу при условии своевременного контроля. 2. Способен качественно выполнять распоряжения без дополнительного контроля. 3. Готов выполнять должностные инструкции без внешнего вмешательства. 4. Проявляет инициативу в процессе решения служебных задач.
Б) Нервно-психическая устойчивость (НПУ)	1. Высокая вероятность нервно-психических срывов. 2. В экстремальных условиях вероятны нервно-психические срывы. 3. Приемлемая нервно-психическая устойчивость. 4. Демонстрирует высокую эмоциональную устойчивость.

<b>3. Социально-управленческие компетенции:</b> А) Способность работать в команде	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Работая с другими, проявляет коммуникабельность, неконфликтен.</li><li>2. Участвует в работе сам и поддерживает советом других, дает информацию.</li><li>3. Знает и принимает во внимание потребности коллектива.</li><li>4. Знает и способствует развитию способностей и навыков каждого, поддерживает и управляет работой в коллективе.</li></ol>
Б) Способность осуществлять управление сотрудниками	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Демонстрирует лидерские тенденции.</li><li>2. При выполнении поручений проявляет организаторские навыки.</li><li>3. Открывает возможности для развития личного состава и установления доверительных отношений в коллективе.</li><li>4. Демонстрирует готовность развивать управленческий потенциал.</li></ol>
<b>4. Организационно-методические компетенции:</b> А) Навыки составления документации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Понимает содержание служебной документации.</li><li>2. Способен составлять служебную документацию на основе бланков, образцов.</li><li>3. Умеет проектировать бланки, оформлять реквизиты служебной документации.</li><li>4. Владеет навыками разработки служебной документации в соответствии с нормативными требованиями.</li></ol>
Б) Аналитические способности	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Понимает содержание служебной деятельности и отличает значимую информацию от несущественной.</li><li>2. Способен адекватно оценивать оперативную ситуацию.</li><li>3. Способен к интеграции различной информации при решении служебных задач.</li><li>4. Способен эффективно организовать все служебные процессы в подразделении.</li></ol>

Исходя из задачи дифференцированной оценки компетенций, автором представлены индикаторы поведения, которые могут быть оценены в баллах, как уровни владения той или иной трудовой функцией в рамках конкретной компетенции. В результате, каждая трудовая функция имеет четыре уровня владения:

- 1-й уровень – необходимый (1 балл). Этот уровень предполагает базовое владение компетенцией, без которого невозможна профессиональная деятельность сотрудника по конкретной должности;

- 2-й уровень – достаточный (2 балла). Сотрудник успешно справляется с повседневными служебными задачами и наиболее эффективен в работе;

- 3-й уровень – желательный (3 балла). Сотрудник не только справляется с возложенными на него задачами, но и имеет внутреннюю мотивацию к дальнейшему продвижению и развитию;

- 4-й уровень – потенциально возможный (4 балла). Владение данным уровнем показывает, что сотрудник отлично владеет своей профессией и готов к дальнейшему продвижению по службе.

Таким образом, оценивая по индикаторам поведения каждую из восьми трудовых функций, сотрудник может набрать от 0 до 32 баллов. Тем не менее, возникает закономерный вопрос о методах оценивания указанных компетенций. Многие авторы, занимающиеся вопросами аттестации сотрудников органов внутренних дел, указывают на недостаточную проработанность и разнообразие методического инструментария. Например, анализируя институт аттестации ОВД РФ, профессор Санкт-Петербургского университета МВД России Н.П. Маюров в своей статье пишет: *«При отсутствии разработанной методической базы аттестации целесообразно обратиться к наиболее распространенным методам оценки персонала, например, методу тестирования»* [11, с. 216].

С помощью профессиональных психологических тестов можно оценить общие способности, наличие профессиональной мотивации к работе, уровень умственных способностей, обучаемость, профессиональные интересы, особенности личности, уровень развития познавательных процессов, деловые качества и навыки, способность к управлению людьми, коммуникабельность, лидерские задатки и многие другие индивидуально-психологические особенности человека. В настоящее время большинство тестов стандартизировано и возможна компьютерная обработка результатов. Это существенно облегчает их использование. Поэтому, подходя к обоснованию методического инструментария оценки компетенций сотрудников органов внутренних дел по представленным трудовым функциям, предлагается использовать положительно зарекомендовавшие себя и проверенные практикой методы оценки персонала [9, 12]. Например, такие как оценка профессиональных знаний, экспертные оценки, отчеты кадровой комиссии, психологическое тестирование, аудит документации др.

Далее представлены рекомендации по выбору метода оценки под каждую трудовую функцию в виде краткой характеристики каждого из предложенных методов в контексте оцениваемой компетенции.

Оценка базовых профессиональных компетенций может осуществляться традиционно, с применением имеющихся в арсенале аттестационной комиссии тестов оценки профессиональных знаний или вопросов для экзамена.

Владение навыками и умениями в рамках своих должностных инструкций отражается в отчете о работе за оцениваемый период и мотивированном заключении руководителя, которое подготавливается для аттестационно-кадровой комиссии [6].

Мотивационные параметры профессиональной деятельности, такие как мотивация к обучению, установка на профессиональное развитие и личностный рост, готовность осваивать новые трудовые функции, адекватная мотивация достижений, определяются с помощью «Шкалы оценки потребности в достижении» Ю.М. Орлова, либо «Методики диагностики личности на мотивацию к успеху» Т. Элерса [9].

Методика оценки нервно-психической устойчивости «Прогноз» позволяет выявить отдельные признаки личностной дезадаптации в стрессовых условиях, а также оценить вероятность её развития и проявления в поведении и деятельности человека в трудных, непредсказуемых условиях, где к психике человека предъявляются повышенные требования. В результате выявляются уровни НПУ: высокая, хорошая, удовлетворительная и неудовлетворительная нервно-психическая устойчивость [9].

Социально-управленческие компетенции целесообразно рассматривать и оценивать в поведенческом проявлении, имея возможность длительно наблюдать за взаимодействием аттестуемого сотрудника с другими членами коллектива. Поэтому представляется эффективным использование метода экспертных оценок. Сущность метода состоит в проведении экспертами анализа профессионально важных качеств по заранее разработанным

критериям, показателям с количественной оценкой суждения и обработкой результатов, отражающей обобщенное мнение экспертов [12]. Экспертами назначаются руководители подразделений и опытные сотрудники, хорошо знающие требования и специфику профессиональной деятельности в конкретном подразделении. Для обеспечения стандартности проведения экспертной оценки необходимо использовать единый бланк ответов с количественной шкалой показателей (таблица 2).

Таблица 2. Шкала экспертных оценок социально-управленческих навыков

	Оцениваемое качество	Баллы от 1 до 5				
1	Понимает формулирует цели команды					
2	Открыто обсуждает проблемы, обменивается информацией					
3	Способен бесконфликтно решать проблемные ситуации					
4	Требователен к себе и членам команды					
5	Взаимоуважение к членам коллектива					
6	Способен вдохновлять, мотивировать членов команды					
7	Знает и адекватно оценивает ресурсы и возможности команды					
8	Соблюдает командные договоренности					

Выставляется 1 балл, если качество отсутствует; 2 балла - качество выражено слабо; 3 балла - средний уровень, или качество не всегда проявляется; 4 балла - достаточный уровень; 5 баллов - максимальный уровень выраженности данного качества. Выставленные каждым экспертом баллы затем сводятся в общую таблицу, на основании которой выполняется расчет среднего арифметического по каждому качеству и в целом по способности и готовности работать в команде, оказывать положительное влияние на сотрудников, осуществлять управление ими.

В качестве дополнительного метода оценки коммуникативных и организаторских навыков, например, при рассмотрении аттестуемого в качестве претендента на вышестоящую должность, рекомендуется использовать

---

психологический тест В.В. Синявского, В.А. Федорошина «КОС» - коммуникативные и организаторские склонности [9].

Деятельность сотрудника органов внутренних дел тесно связана с разработкой, ведением, использованием различного рода документации. Грамотное оформление документов, хранение в соответствии с утвержденной номенклатурой дел, четкое понимание сотрудником применения тех или иных документов в различных ситуациях профессиональной деятельности позволяет оценить аудит рабочей документации. Данный метод оценки понимается как независимая экспертиза документации, целью которой является проверка качества документов, их соответствия существующим нормативам и стандартам, содержательное соответствие документов целям, задачам, сути деятельности, которую они описывают, сопровождают.

Аналитические способности и развитие прогностического мышления можно оценивать тестом «Способность к прогнозированию» Л.А. Регуш. Теоретической основой для разработки этого теста явилась факторная модель структуры способности к прогнозированию [9]. В соответствии с ней способность к прогнозированию определяется такими качествами мышления, как аналитичность, глубина, гибкость, перспективность, доказательность.

В результате комплексного применения различных инструментов оценки аттестуемого можно получить объективную информацию об уровне развития профессиональных компетенций сотрудника и сделать следующие выводы.

Если уровень развития компетенции «Необходимый» (количество баллов 8-14, уровень «D»), то с сотрудником необходимо проведение индивидуальной работы по его обучению (наставничество), либо рекомендуется его перевод на нижестоящую должность, в соответствии с его уровнем подготовки.

Если уровень компетенции «Достаточный» (количество баллов 15-20, уровень «C»), то руководитель делает вывод о соответствии сотрудника занимаемой должности.

Если уровень компетенции «Желательный» (количество баллов 21-27, уровень «В»), то сотруднику можно рекомендовать повышение квалификации и после прохождения обучения зачислить его в кадровый резерв на вышестоящую должность, либо рассматривать его в статусе наставника для обучения новичков.

Если уровень компетенции «Потенциально возможный» (количество баллов 28-32, уровень «А»), то сотрудник полностью соответствует требованиям должности и без обучения может быть зачислен в кадровый резерв на вышестоящую должность с последующим карьерным ростом. Это особенно целесообразно при выявлении высокого уровня развития компетенций, показывающих возможность и готовность управлять другими людьми.

Помимо возможности планирования карьерного роста сотрудника, результаты аттестации по компетенциям имеют и ряд других преимуществ. Они обнаруживают пробелы в знаниях, умениях, профессиональных навыках, что позволяет своевременно и целенаправленно повышать квалификацию, обучаться, перенимать опыт, т.е. в целом активизировать личностно-профессиональный рост.

Таким образом, можно выделить два ключевых вектора развития, базирующихся на результатах аттестации, проведенной по разработанным и представленным в данной работе компетенциям: вектор карьерного роста и вектор личностно-профессионального роста. Сочетание компетенций по этим двум направлениям позволяет выделить четыре зоны возможных изменений, прогнозируемых по результатам аттестации (рис. 1).

### Личностно-профессиональный рост

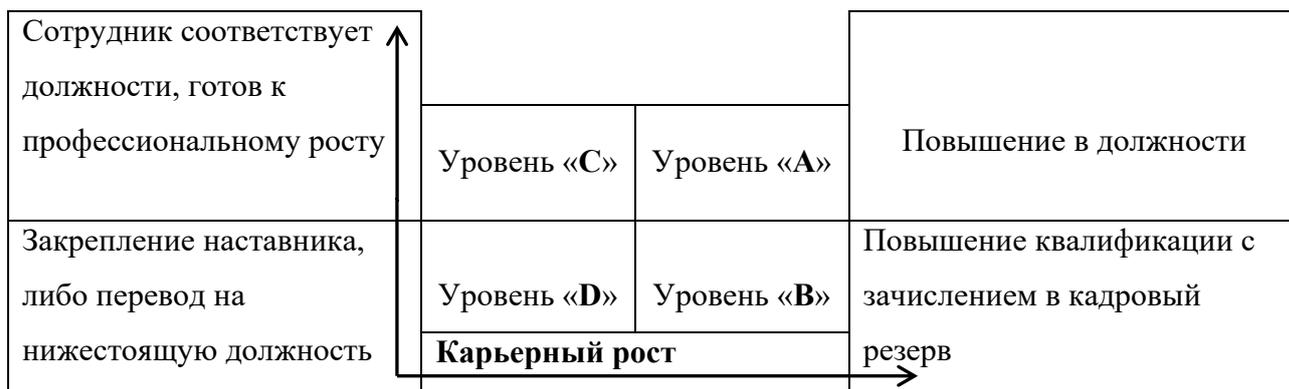


Рис.1. Направления возможных изменений по результатам аттестации

Подводя итоги, следует сказать, что у оценки персонала на основе модели компетенций существуют как преимущества, так и недостатки. Преимущества подробно изложены в представленной работе, и главные из них – повышение объективности оценки, атмосфера сотрудничества и взаимопонимания, опора на единые стандарты описания эффективности деятельности, наличие методической основы для планирования дальнейшей карьеры. К сложностям аттестации по компетенциям можно отнести трудоемкость процесса подготовки списка компетенций; необходимость формирования группы экспертов и их обучение; необходимость оценки каждого критерия, уровня его выраженности.

В заключении можно подчеркнуть, что компетентностный подход к аттестации сотрудников позволяет определить уровень развития общих профессиональных и профессионально-специализированных компетенций, дает возможность делать вывод о соответствии занимаемой должности, определять рейтинг каждого отдельного сотрудника в коллективе, измерять динамику развития компетентностного потенциала коллектива в целом, проводить профессионально-психологический отбор в резерв кадров на вышестоящую должность, осуществлять прогноз эффективности деятельности сотрудников ОВД по занимаемой должности.

### Список литературы

1. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122329/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122329/) (дата обращения: 11.01.2020).
2. Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.03.2011 № 248 (ред. от 24.10.2018). - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_111139/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_111139/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/) (дата обращения: 11.01.2020).
3. О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 14 октября 2012 г. № 1377. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_136541/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_136541/) (дата обращения: 11.01.2020).
4. Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента РФ от 22 ноября 2012 г. № 1575. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_138132/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138132/) (дата обращения: 11.01.2020).
5. Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21 декабря 2016 г. № 699. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_209309/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209309/) (дата обращения: 11.01.2020).
6. Об утверждении порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел РФ: Приказ МВД России от 01.02.2018 г. №50. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_294047/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294047/) (дата обращения: 11.01.2020).

7. Вакула И.М., Власова В.Н. Психолого-педагогическая компетентность обучающихся образовательных организаций МВД России // Материалы всероссийской научно-практической конференции «Педагогика и психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория, методика, практика», Санкт-Петербург, 18 октября 2018. - С-Пб.: Изд-во: Санкт-Петербургский университет МВД РФ, 2018. С. 37-40.
8. Елфимова Е.В., Софронова А.Ю. Аттестация сотрудников органов внутренних дел: вопросы совершенствования законодательства // Электронное приложение к Российскому юридическому журналу. 2018. № 1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del-voprosy-sovershenstvovaniya-zakonodatelstva> (дата обращения: 22.12.2019).
9. Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов. - М.: Эксмо, 2007.
10. Мартиросова Н.В. Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел: автореф. дис. ... к.психол.н., СПбГУ, 2014.
11. Маюров Н.П., Бялт В.С. Институт аттестации в органах внутренних дел Российской Федерации: Актуальные проблемы и пути решения // Проблемы в российском законодательстве. 2012. № 3. С. 213-217.
12. Морозова Е.С., Шатрова Е.С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами // Региональное развитие. 2015. № 4(8).

## **Competent approach to certification employees of domestic bodies**

***Balina Tatyana Nikolaevna,***

*Professor of the Management Chair, Dekan of the Management Department,*

*Taganrog Management and Economics Institute,*

*Ph.D. in Psychological sciences, associate professor*

*E-mail: [t.balina@tmei.ru](mailto:t.balina@tmei.ru).*

**Abstract.** The article discusses the problems of certification of police officers, the main of which is the high subjectivity of the assessment. An assessment model is proposed within the framework of the competency-based approach, which allows making the assessment more objective and comprehensive. The results of this assessment provide an opportunity to outline the career growth vector and the vector of personal and professional growth. The combination of competencies in these two areas allows us to identify four zones of possible changes predicted by the results of certification.

**Keywords:** certification, indicators of behavior, career growth, competencies, personnel assessment, professional growth, psychological testing, labor functions.

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 [http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE\\_QUALITY\\_3\\_2020.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Нанакина Ю.С., Рябова О.Н. Условия новой информационной среды и профессиональная деятельность педагогов в области технологического образования: роль, тенденции взаимодействия и методические аспекты организации // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 171-182. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320012.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 373.5

**Условия новой информационной среды  
и профессиональная деятельность педагогов в области  
технологического образования: роль, тенденции взаимодействия  
и методические аспекты организации**

**Нанакина Ю.С.,**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры технологии, экономики и сервиса*

*ФГБОУ ВО Шуйского филиала «Ивановского государственного университета»*

*Ивановская область, г. Шуя, ул. Кооперативная, д.24*

**Рябова О.Н.,**

*кандидат педагогических наук,*

*доцент кафедры технологии, экономики и сервиса*

*ФГБОУ ВО Шуйского филиала «Ивановского государственного университета»*

*Ивановская область, г. Шуя, ул. Кооперативная, д.24*

*[artamon3@yandex.ru](mailto:artamon3@yandex.ru)*

**Аннотация.** В современных условиях огромное значение имеют различные направления социально-экономического развития в рамках «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». Среди них можно назвать такие программы и проекты образовательного характера, как «Цифровая экономика РФ», «Цифровая школа». Первостепенной целью реализации данных проектов становится формирование и развитие единого электронного пространства страны в целом и образовательной среды в частности. Это поможет сформировать у обучающихся абсолютно новые, востребованные современным обществом, качества и компетенции, которые будут определять уровень развития личного и социального статуса человека и конкурентоспособного специалиста. Для полноценного развития обучающихся нового информационного поколения необходимо трансформировать и профессиональную деятельность педагогов. В данной статье пойдет речь, в частности, о профессиональной работе педагогов в области технологического образования. Налицо преимущества использования информационных средств обучения: повышение уровня

качества урока, насыщение яркой и разнообразной информацией, обработка технически сложного материала, возможность применения комплексных форм работы с обучающимися и проверки их знаний. Поэтому в современных информационных условиях меняются роль, содержание и характер профессиональной деятельности педагогов. Данные изменения влияют на достижение планируемых образовательных результатов, что станет объектом исследования в данной статье.

**Ключевые слова:** информационно-образовательная среда, ФГОС общего образования, предметная область «Технология», профессиональная деятельность педагога в области технологического образования.

Сегодня социально-экономическое пространство характеризуется сильным воздействием на него информационных технологий, которые присутствуют во всех сферах человеческой деятельности. Они создают глобальное информационное пространство. Неотъемлемой и существенной частью этих процессов становится информатизация образования, которая меняется с течением времени и оказывает сильное воздействие на социально-экономические процессы (в т.ч. образование). В Российской Федерации эту тенденцию можно проследить в государственных программах поддержки социальных отраслей, что отмечается в Стратегии развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014-2020 годы и на перспективу до 2025 года, принятой Правительством РФ [1, 2].

Осознание потребности в информатизации образования прослеживается и в виде государственных задач через внедрение образовательных стандартов нового поколения. Согласно Федеральному государственному образовательному стандарту общего образования, учебно-методические условия выполнения основной образовательной программы среднего (полного) общего образования должны гарантироваться реализацией информационно-образовательной среды, которая сопровождается определенными изменениями в педагогической теории и практике учебного процесса общеобразовательного учреждения.

В рамках организации деятельности образовательного учреждения информационно-образовательная среда представляет собой ключевой критерий, обеспечивающий функционирование, развитие и конкурентоспособность образовательного учреждения.

На сегодняшний день имеют место разносторонние подходы к интерпретированию информационно-образовательной среды и определению ее критериев качества, необходимых элементов и точек пересечения с процессами образования [3, 4, 5, 6, 7, 8].

Мы же под информационно-образовательной средой понимаем интегрированное средство (ресурс) организации и развития образовательного процесса и образовательного взаимодействия, направленное на удовлетворение потребностей пользователей в информационных услугах и ресурсах образовательного характера.

Необходимо отметить, что информационно-образовательная среда позволяет создать исключительные возможности для каждого обучающегося получать информацию в том объеме, который необходим ему для саморазвития и для «образования без границ», когда постепенно осуществляется переход от обучения в «стенах образовательного учреждения» к обучению через Интернет с использованием электронных ресурсов, порталов и библиотек.

В силу требований новых образовательных стандартов любой педагог, в том числе в области технологического образования должен выстраивать учебный процесс, используя весь потенциал информационной образовательной среды, обеспечивающей:

- информационно-методическую поддержку образовательного и иного педагогического процесса взаимодействия обучающихся с педагогом;
- планирование образовательного процесса с наличием всех ресурсных составляющих;
- фиксацию и мониторинг хода и результатов образовательного процесса и формирования соответствующих компетенций;

- мониторинг физического и психологического здоровья обучающихся;
- современные процедуры поиска, сбора, создания, обработки, анализа, хранения и представления информации в новых форматах;
- дистанционное взаимодействие всех участников образовательного процесса – обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников, органов управления в сфере образования, общественности, в том числе в рамках дистанционного образования;
- дистанционное сотрудничество образовательного учреждения с другими организациями социально-экономической сферы для оптимального сочетания образовательного процесса с окружающей средой.

Соответственно в условиях создания информационной образовательной среды общеобразовательного учреждения появляются новые профессиональные задачи педагогов (в том числе в области технологического образования), которые в современном понимании связаны с их профессиональными компетенциями. При этом благодаря развитию средств коммуникации и внедрению современных технических устройств наблюдается процесс формирования информационной образовательной среды на уровне преподавания различных предметных областей (в частности «Технология»).

На наш взгляд, огромное значение сегодня имеет подготовка молодого поколения к будущей трудовой преобразующей деятельности в информационной образовательной среде.

На основании поручения Президента РФ (с 4 мая 2016 г.) с учетом «Стратегии научно-технологического развития РФ», утвержденной Указом Президента РФ от 01.12.2016 г. № 642<sup>1</sup>, «Национальной технологической инициативы» (Постановление Правительства РФ от 18.05.2016 г. № 317 «О реализации Национальной технологической инициативы»<sup>2</sup>) и Программ

<sup>1</sup> О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.12.2016 г. № 642. - Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449>.

<sup>2</sup> О реализации Национальной технологической инициативы: Постановление Правительства РФ от 18.05.2016 г. № 317. - Режим доступа: <https://base.garant.ru/71380666/>

«Цифровая экономика РФ» и «Цифровая школа», утвержденных распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 г. №1632-р., разрабатывается Новая концепция предметной области «Технология» в образовательных организациях, реализующих основные образовательные программы.

Концепция предметной области «Технология» в образовательных организациях РФ, реализующих основные общеобразовательные программы, утверждена 24.12.2018 г. на коллегии Министерства просвещения. Сегодня, согласно данной концепции, через учебный предмет «Технология», общественно полезный труд, внеурочную, внешкольную и творческую деятельность, проект «Билет в будущее», мобильные детские технопарки «Кванториумы», международное общественное движение «WorldSkills» осуществляется профессиональная ориентация обучающихся.

Основной акцент делается на предметную область «Технология». В процессе изучения данного предмета школьники должны сформировать необходимые знания, умения и навыки необходимые для организации и развития самостоятельной трудовой жизни, связанной с их созидательной и преобразующей деятельностью, профессиональным самоопределением и последующим овладением (выпускниками школ) различными профессиями.

Вариативность и практикоориентированность предмета «Технология» в едином информационно-образовательном пространстве позволяет обучающемуся успешно осваивать любую профессиональную область деятельности.

Согласно результатам опросов педагогов в области технологического образования Ивановской области, современная информационно-образовательная среда оказывает существенное воздействие на весь учебно-воспитательный процесс образовательного учреждения. Они стали чаще использовать презентации, электронные учебники, модули ОМС, которые можно скачать в готовом виде. Кроме того педагоги сегодня осознают важность освоения сетевых технологий, так как обучающиеся большую часть свободного

времени стали проводить в Интернете, а значит нужно найти «точки соприкосновения» Интернета и образовательных технологий. Нам представляется самым очевидным решением данной проблемы - подготовка к уроку с использованием различных сетевых ресурсов. Таких ресурсов сегодня существует множество, например:

1. Порталы федерального уровня - Федеральный портал "Российское образование", Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов, Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов, Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

2. Виртуальные объединения учителей предметников, где можно найти готовые методические разработки, - Сетевое сообщество «Открытый класс» предлагает цифровые образовательные ресурсы, мастер-классы, дистанционное обучение и многое другое; Интернет-проект для учителей, где можно найти ответы на разнообразные вопросы, волнующие педагогов; Профессиональное сообщество педагогов «Методисты.ру», предназначенное для удовлетворения потребностей педагогов в обмене информацией, общении и самореализации; Портал «Сеть творческих учителей», который содержит большое количество полезных материалов, постоянно организует всевозможные конкурсы, акции, Интернет-семинары, удобную форму общения учителей всей страны; Образовательный портал «Непрерывная подготовка учителей технологии» (<http://tehnologi.su/>); портал «Сетевое сообщество учителей технологии».

3. Сайты учителей технологии на региональных уровнях.

Анализ методических разработок в области технологии, существующих в сетевой среде, показал, что чаще всего они представлены в форме текста (файла, презентации), которые можно просматривать прямо на сайте.

При этом необходимо понимать, что технологическое образование определяет необходимые требования к уровню профессиональной подготовки педагогических кадров в области информационных технологий. Педагогические кадры нового поколения должны не просто применять

современные информационные и технические средства обучения, а уметь организовывать единый учебно-воспитательный процесс в современной информационно-коммуникационной образовательной среде [10].

Согласно требованиям образовательных стандартов, педагогические кадры в области технологического образования должны организовывать учебно-воспитательный процесс, используя все возможности информационной образовательной среды, в том числе весь потенциал средств информационно-коммуникативных технологий, и, соответственно, уметь [9]:

- руководить учебно-воспитательным процессом, используя компьютерную поддержку;
- формировать учебно-информационные материалы – тестовые задания, презентации, слайд-фильм;
- оборудовать кабинет средствами новых информационных технологий, создавать информационные базы данных, каталоги, медиатеки;
- ориентироваться в новых методиках и технологиях обучения с учетом информатизации образовательного процесса;
- апробировать и адаптировать методики информатизации технологического образования;
- вести постоянный мониторинг хода учебно-воспитательного процесса, а также фиксировать текущие и итоговые результаты овладения основной образовательной программой;
- разрабатывать и использовать различные электронные средства оценивания и фиксации результатов технологического обучения;
- организовывать внеклассные мероприятия по информационно-технологической тематике;
- формировать информационную культуру обучающихся в процессе технологического образования;
- разрабатывать и проводить индивидуальные занятия с обучающимися в данной предметной области.

В то же время темпы внедрения новых средств информационно-коммуникативных технологий в систему образования и развитие информационно-образовательной среды требуют от педагогов в области технологического образования высокого уровня профессионального мастерства. Они должны управлять современными мультимедийными и интерактивными техническими устройствами; решать новые профессиональные задачи при организации самостоятельной и исследовательской деятельности с применением дистанционных, сетевых и мобильных технологий, которыми должен уметь управлять обучающийся.

При этом организация учебно-воспитательного процесса в информационной образовательной среде трансформирует методологические основы системы обучения, что полностью меняет роль, характер и условия взаимодействия его участников, в том числе:

- соответствие содержания технологического образования требованиям современного общества, науки, культуры в целом и личности в частности;
- сочетание и единство содержательных и процессуальных сторон технологического обучения в новых информационных условиях;
- интеграция дисциплин предметной и методической составляющей в подготовке педагогических кадров.

Также важной методической проблемой отбора содержания предметной области «Технология», на наш взгляд, является выбор наиболее целесообразного варианта необходимых и достаточных знаний и умений, адаптированных к современным требованиям общества. В структуре содержания обучения и в области методики взаимодействия участников образовательного процесса относительно информационной среды должны быть следующие содержательные компоненты:

- новые знания о способах информационного обеспечения технологических производственных процессов и бытовой сферы;

- специальные знания о функциях, возможностях и педагогической целесообразности применения информационных технологий в образовательном процессе;

- умения по эксплуатации новых информационных средств в процессе технологической подготовки, к которым можно отнести технические и программные средства информационных и коммуникационных технологий.

При проектировании обучения также следует предусмотреть средства и методы формирования профессионально важных качеств, ценностных ориентации и мотивов профессионально-трудовой деятельности.

Данные показатели могут оказать существенное влияние на успешность освоения профессиональных задач по созданию информационной образовательной среды и построению образовательного процесса. При этом современные педагогические кадры в области технологического образования становятся носителями современного мышления и принципов сотрудничества, рефлексивными профессионалами, способными к проектированию и перепроектированию учебного процесса (в зависимости от потребности) [10, с. 31-34].

При таком подходе к образовательному процессу в области технологического образования формируется устойчивый интерес; появляются потребности в самообучении, саморазвитии, самоопределении с осознанием личной ответственности; открываются возможности в коллективной и групповой работе, нацеленной на получение единого оптимального результата в получении новых технологических знаний, умений и навыков.

Таким образом, мы видим, что основную роль в профессиональной деятельности педагогических работников в области технологического образования играют задачи по организации учебно-воспитательного процесса в новой образовательной среде, с использованием современных информационных, сетевых, дистанционных и мультимедийных средств, форм и технологий.

### Список литературы

1. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. ИТ-отрасль [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://minsvyaz.ru/ru/activity/directions/418/>.
2. Стратегия развития отрасли информационных технологий в РФ на 2014-2020 годы и на перспективу до 2025 года / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://minsvyaz.ru/ru/documents/4084/>.
3. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [принят Гос. Думой 21 декабря 2012 г.: одобр. Советом Федерации 26 декабря 2012 г.] [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191362/>.
4. Андреев А.А. Некоторые проблемы педагогики в современных информационно-образовательных средах / А.А. Андреев // Инновации в образовании. 2004. № 6. С. 98–112.
5. Волкова Е.А. Организация информационно-образовательной среды в ОУ как средство реализации требований ФГОС / Е.А. Волкова // Образовательная среда сегодня: стратегии развития: Материалы II междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – С. 376-377.
6. Ильченко О.А. Организационно-педагогические условия разработки и применения сетевых курсов в учебном процессе: На примере подготовки специалистов с высшим образованием: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – М., 2002. – С. 193. - Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/organizatsionno-pedagogicheskie-usloviya-razrabotki-i-primeneniya-setevykh-kursov-v-uchebnom> (дата обращения: 15.10.2020).

7. Кечиев Л.Н. и др. Методы и средства построения образовательного портала технического вуза / Л.Н. Кечиев, Г.П. Путилов, С.Р. Тумковский // Открытое образование. 2002. №2. С. 34-42.

8. Осмоловская И.М., Шабалин Ю.Е. Состав и структура модели образовательного процесса в информационно-образовательной среде / И.М. Осмоловская, Ю.Е. Шабалин // вестник владимирского государственного университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Серия: Педагогические и психологические науки / Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. 2014. № 19 (38). С. 18-32.

9. Рябова О.Н. Профессиональная подготовка будущего учителя технологии в контексте современного образования // Научный поиск. 2019. № 3. С. 20-22.

10. Рябова О.Н., Нанакина Ю.С. Профессиональная подготовка будущих учителей технологии и экономики в контексте современного образования // Шуйская сессия студентов, аспирантов, педагогов, молодых ученых: Итоги 10-летия международной деятельности ШГПУ – Шуйского филиала ИвГУ: Материалы XII Международной научной конференции (Шуя, 4-5 июля 2019 г.) / Отв. ред. А.А. Червова. – Шуя: Изд-во ИвГУ, 2019.- С. 31-34.

**Conditions of the new information environment  
and professional activities of teachers in the field of technological education:  
role, trends of interaction and methodological aspects of the organization**

*Nanakina Yu.S., Ryabova O.N.  
Shuya Branch of Ivanovo State University*

**Abstract.** In modern conditions, various areas of socio-economic development are of great importance within the framework of the "Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030." Among them are such programs and projects of an educational nature as "Digital Economy of the Russian Federation," "Digital School." The primary goal of these projects is the formation and development of a single electronic space of the country in general and the educational environment in particular. This will help to form absolutely new qualities and competencies demanded by modern society, which will determine the level of development of personal and social status of a person and a competitive specialist. For the full development of students of the new information generation, it is necessary to transform the professional activities of teachers. This article will deal in particular with the professional work of teachers in the field of technological education. The advantages of using information training tools are: improving the quality of the lesson, saturation with bright and diverse information, processing of technically complex material, the possibility of using complex forms of work with students and checking their knowledge. Therefore, in modern information conditions, the role, content and nature of the professional activities of teachers are changing. These changes affect the achievement of the planned educational results, which will become the object of study in this article.

**Keywords:** information and educational environment, GEF of general education, subject area "Technology," professional activity of the teacher in the field of technological education.